

Joni Norppa

Strategian käyttöönotto uudelle liiketoiminnalle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

28.3.2016

Tekijä(t) Otsikko	Joni Norppa Strategian käyttöönotto uudelle liiketoiminnalle
Sivumäärä Aika	68 sivua + 4 liitettä 28.3.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Johtaminen
Ohjaaja(t)	Pia Hellman
<p>Opinnäytetyön kehitysprojektin tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle uuden liiketoiminnan strategian kuvaus sekä suorituskymittaristo strategian käyttöönoton ja johtamisen työkaluksi. Strategian luomisella pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti yrityksen liiketoiminnan organisoituu kasvuun ja liiketoiminnan tulevaisuuden menestymiseen. Kehitysprojekti toteutettiin asiakaslähtöisesti toimintatutkimuksena.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui vision ja strategian rakentamisen sekä suorituskyvyn mittaamisen teorioista. Viitekehyksessä strategian rakentamisen näkökulmaksi valittiin balanced scorecardin (tasapainotettu tulokortti) malli.</p> <p>Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, kyselyjä, havainnointia ja reflektointia. Teemahaastattelut tehtiin yrityksessä toimivien partnereiden kanssa. Tehtyjä havaintoja reflektoitii partnereiden kanssa ja tehdyt johtopäätelmät hyväksyttiin yhdessä partnereiden kesken. Lisäksi strategian muokkaamisen apuna käytettiin kyselyä yrityksen ulkopuoliselle referenssiryhmälle.</p> <p>Kehitysprojektin tuloksena yritykselle määritettiin ja dokumentoitiin liiketoiminnan strategian kuvaus sekä strategian käyttöönoton tueksi suorituskymittaristo.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehitysprojektin tuloksena yrityksen strategian kulmakivet ja tavoitteet terävöityivät sekä liiketoiminnan kehityksestä muodostui organisoidumpaa ja tavoitteellisempaa. Kehitysprojektin ja sen tulosten avulla yrityksen on helpompi jatkaa toiminnan kehittämistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.</p>	
Avainsanat	strategia, visio, suorituskymittaristo, balanced scorecard, johtaminen

Author(s) Title	Joni Norppa The strategy implementation for new business
Number of Pages Date	68 pages + 4 appendices 28 March 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	Management
Instructor(s)	Pia Hellman
<p>The objective of the present thesis was to create a business strategy and targets for a new business and a performance measurement tool for deployment and management strategy. The strategy is supposed to have a positive influence to the organized business growth and to future business success.</p> <p>The development project was carried out as a customer-oriented action research. The theoretical framework consisted of the construction of vision, strategy and performance measurement theories. The theoretical framework was constructed to the Balanced Score-card model.</p> <p>The data was collected through theme interviews, surveys, observation and reflection. The theme interviews were carried out with partners in the company. Reflection and observation were made with the partners in the company. The project conclusions were approved by the partners. In addition, an external reference group was used in the strategy reflection survey.</p> <p>As a result of the development project, the description of the business strategy and performance measurement strategy was documented to support the implementation.</p> <p>As a conclusion, the business strategy and the business objectives were settled. The operational work became more organized and goal-oriented. The development project and its results make it easier for the company to continue the development of activities on both strategic and operational level.</p>	
Keywords	strategy, vision, performance measurement, balanced score-card, management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yrityksen liiketoimintaidean kuvaus	1
1.2	Toimialan kuvaus	2
2	Toimintatutkimuksen kuvaus	5
2.1	Tutkimusongelman kuvaus ja tavoitteet	5
2.2	Mittarit	6
2.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	6
2.4	Toimintatutkimuksen teoria	8
2.5	Tutkijan rooli kehitysprojektissa	10
2.6	Kehitysprojektin aikataulu	11
2.7	Aineiston hankinta ja analysointi	13
3	Viitekehys	14
3.1	Vision muodostaminen	14
3.2	Strategian rakentaminen	16
3.3	Suorituskykymittariston rakentaminen	19
3.4	Kaplan ja Nortonin balanced scorecard	23
3.4.1	Taloudellinen näkökulma	25
3.4.2	Asiakasnäkökulma	25
3.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma	26
3.4.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	27
3.5	Balanced scorecardin kritiikki ja vaihtoehtoisia malleja	27
3.5.1	Kriittinen tarkastelu	27
3.5.2	Vaihtoehtoisia ja täydentäviä malleja	28
4	Nykytila-analyysi	31
4.1	Visio ja strategia	32
4.2	Kehitysprojektin lähtötilanne	33
5	Strategian rakentaminen	37
5.1	Strategiaprosessi	37
5.1.1	Visio	38
5.1.2	Strategian tavoitteet	40
5.1.3	Yrityksen arvot	43

5.1.4 Toimintaympäristö	44
5.2 Luodun strategian kuvaus	45
6 Strategian käyttöönoton mittaristo	48
6.1 Taloudellinen ja omistajanäkökulma	50
6.2 Asiakas- ja innovaationäkökulma	52
6.3 Prosessien näkökulma	54
6.4 Strategian suorituskymittaristo	56
7 Yhteenveto	59
7.1 Tulokset	59
7.2 Yrityksen palaute kehitysprojektista	62
7.3 Loppupäätelmät	63
Lähteet	66
Liitteet	69
Liite 1. Teemahaastattelun 1 referaatti (salattu)	
Liite 2. Partnereiden strategiakuvaus (salattu)	
Liite 3. TUTLI-ryhmän kommentit (salattu)	
Liite 4. Teemahaastattelun 2 referaatti (salattu)	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda toimeksiantajayrityksen uudelle liiketoiminnalle strategian kuvaus ja suorituskykymittaristo sen käyttöönoton tueksi. Strategian luomisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen liiketoiminnan organisoituun kasvuun ja liiketoiminnan menestykseen. Tämän kehitysprojektin tuloksena yrityksellä on määritelty ja dokumentoitu strategian kuvaus sekä siihen pohjautuva mittaristo strategian käyttöönoton tueksi.

Toimeksiantajayritys on toiminut pääosin teknisen tukkukaupan alalla. Yritystoiminnan on perustanut kaksi perustajäsentä vuonna 2008. Perustajajäsenet yhtiöittivät liiketoiminnan kahteen yhtiöön siten, että toimeksiantajayritys vastasi agentuuritoiminnasta, markkinoinnista ja myynnistä; ja kumppaniyritys vastasi hankintatoimesta ja logistiikasta.

Toimeksiantajayritys ja kumppaniyritys sopivat liiketoiminnan perustamisvaiheessa asteittaisesta irtautumisesta toisistaan, jonka lopullinen muoto saavutettiin kehitysprojektin aikana vuoden 2015 loppuun mennessä. Tämä tarkoittaa, että toimeksiantajayrityksen ja kumppaniyrityksen välinen yhteistyö päättyi sopimuksen mukaisesti vuoden 2015 lopussa. Valtaosa liiketoiminnoista siirtyi kokonaisuudessaan kumppaniyrityksen toiminnan alle.

Opinnäytetyöntekijä on yksi kolmesta partnerista, jotka lähtivät luomaan toimeksiantajayritykselle uutta liiketoimintasuunnitelmaa perustuen satelliittikuvien automaattiseen kuvanlukuun alkuvuodesta 2015. Muut partnerit ovat yrityksen omistaja ja toinen ulkopuolinen henkilö.

1.1 Yrityksen liiketoimintaidean kuvaus

Liiketoimintaideana on tuottaa satelliittidatamateriaaliin perustuvaa automaattista kuvanlukupalvelua asiakkaille. Yksi potentiaalinen asiakassegmentti on metsätalous ja sen parissa toimivat sidosryhmät. Tekniikalla pystytään arvion mukaan määrittämään automaattiseen kuvanlukuun perustuen kasvillisuuden tilaa, laatua ja määrää nykyisiä

menetelmiä kustannustehokkaammin ja nopeammin. Tekniikka on vahvasti skaalautuvaa ja sillä koetaan olevan markkinapotentiaalia myös kansainvälisillä markkinoilla.

Yksi yrityksen partnereista on ollut mukana kehittämässä tekniikkaa automaattiseen kuvanlukuun perustuen aikaisemmin. Partnerit tekivät päätöksen lähteä konseptoimaan tätä tutkimustietoa kaupalliseksi palveluksi kevättalvella 2015 yhteistyössä Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n (myöh. VTT) kanssa osana Tutkimusideoista uutta tietoa ja liiketoimintaa –projektia (myöh. TUTLI). Kyseinen TUTLI -projekti oli Innovaatorahotuskeskus Tekesin (myöh. Tekes) rahoittama ja VTT:n koordinoima projekti jonka tarkoituksena oli luoda tutkimustyön kautta uutta liiketoimintaa Suomeen. Tekesin TUTLI -rahoituskonsepti on tarkoitettu tutkimuslaitosten ja yliopistojen tutkimustulosten kaupallistamiseen (Tekes 2013).

Toimeksiantajayrityksen partnereiden lisäksi TUTLI-projektin kaupallistamisvaiheen projektiryhmään kuului kolme henkilöä VTT:lta ja yksi henkilö Helsingin Yliopiston innovaatiopalveluista.

1.2 Toimialan kuvaus

Liiketoiminnan toimialaa on vaikea määritellä tarkasti. Yksi määrittely on satelliittitoimiala (satellite industry) satelliittitekniikkaan perustuvasta kokonaismarkkinasta puhuttaessa. Satellite Industry Association (SIA) arvioi toimialan globaaliksi kokonaisliikevaihdoksi vuonna 2013 noin 195 miljardia dollaria (SIA 2014). Tämä liikevaihto sisältää kaiken satelliittitoiminnan ja kattaa niin kaupalliset kuin tutkimus- ja kehityshankkeet satelliittitekniikan valmistamisesta jalostettuihin lisäarvotuotteisiin.

Yleisemmin toimialaa määriteltäessä puhutaan kaukokartoitus- tai etämittaustoiminnasta (remote sensing), jossa maapalloa ja sen osia tutkitaan erilaisin kaukokartoitusmenetelmin, kuten satelliittitekniikalla, lentokuvauksin tai hyödyntämällä miehittämättömiä robotteja ja lennokkeja. SIA arvioi tämän satelliittitekniikalla tehtävän kaukokartoitus-toimialan liikevaihdoksi globaalisti vuonna 2013 (SIA 2014) noin 1,5 miljardia dollaria. Mittaluokkaa tukee myös Euroopan avaruusjärjestö ESA:n (European Space Agency) julkaisema tutkimus syyskuulta 2015 (EARSC EO Survey 2015), jossa tutkittiin eurooppalaisia ja kanadalaisia ESA:n toiminnassa mukana olevia EO-yrityksiä (Earth Observation). ESA:n tutkimuksessa oli mukana 451 kaukokartoitus- ja lisäarvopalveluja tuottavaa yritystä, pääosin Euroopasta. Näiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli

910 miljoonaa euroa. Otoksen suuruutta koko toimialasta ei tiedetä, mutta sen voidaan arvioida olevan huomattava.

Kaukokartoitustoimialasta puhuttaessa yleisemmin tarkoitetaan muitakin kuin satelliittitekniikalla tehtäviä kaukokartoitusmenetelmiä, kuten laitteisiin ja koneisiin liitettyjä mitausinstrumentteja, lentokuvausta, roboteilla tai muilla kauko-ohjattavilla UAV-lennokeilla (unmanned aerial vehicles) tapahtuvaa toimintaa. Viime vuosien kaukokartoitustoiminnan kokonaismarkkinoiden liikevaihdosta puhuttaessa arviot liikkuvat noin 10 miljardin euron luokassa globaalisti (RSTGM 2013).

Suomessa on vaikea määrittää kaukokartoitus tai EO-liiketoiminnan liikevaihtolukuja, mutta avaruus- ja satelliittitekniikkaa hyödyntävien kaukokartoitusyritysten liikevaihtoluokka liikkuu 10-20 miljoona euron vuositasolla (mm. TEM Innovaatio 2013 ja Tekes 2005).

EO-toimiala on kasvanut globaalisti 5-10% vuosivauhdilla, vaikka 2000-luvun alun ennusteet toimialan kasvusta eivät ole aivan toteutuneet odotetusti (RSTGM 2013 ja EARSC EO Survey 2015). Syiksi on arvioitu teknologian odotettua hitaampi kehittyminen ja uusien teknologioiden hidas omaksuminen markkinoilla. Alan yritykset kuitenkin näkevät tulevaisuuden positiivisena niin teknologian kehittymisen kuin liikevaihdon kasvun kannalta katsottuna.

Parhaiten toimeksiantajayrityksen toimialaa kuvaa EO-liiketoiminnan määritelmä, joka keskittyy satelliittipohjaisen datan ja materiaalin hyödyntämiseen maapallon pintalojen tutkimisessa. Vaikka toimialarajaus on määrittelemätön, voidaan sen todeta olevan miljardiluokan liiketoimintaa globaalisti ja kymmenien miljoonien eurojen liiketoimintaa myös Suomessa. Tekniikan kehittyessä, avoimen tiedon määrän lisääntyessä ja uusien kaupallisten satelliittien myötä voidaan markkinoiden odottaa kasvavan merkittävästi niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti.

Toimialan ja yrityksen tilannetta voidaan kuvata Chan & Mauborgnen (2005, 24-29) kuvaamaksi tilanteeksi, jossa siirrytään punaisen -täyden- meren strategiasta sinisen -avoimen- meren strategiaa toteuttavaksi. Sinisen meren strategiassa yrityksen ja toimialan rajaukset, määritelmät ja kilpailu ovat vielä osittain tuntemattomia, tarjoten kartoittamattoman markkinan mahdollisuudet. Sinisen meren strategiaan kuuluu, että markki-

nat ja tarpeet luodaan sidosryhmille, koska valmista tai standardoitua infrastruktuuria ei välttämättä ole päässyt syntyään.

Tämä tarkoittaa toimeksiantajayrityksen tapauksessa yksityiskohtaisempaa suunnitelmaa markkinoille pääsyn näkökulmien ja mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Vaikka sinisen meren strategiassa liiketoimintapotentiaalia voidaan pitää perinteistä kilpailtua markkinaa suurempana, vaatii sen toteuttaminen erityisen tarkkaa pohdintaa, jotta toiminnalle pystytään asettamaan oikea suunta ja tavoitteet. Suuren potentiaalin keskellä tekeminen voi helposti ohjautua epäolennaisuuksiin jos strategian tavoitteet ja kulmakivet ovat epäselviä tai ristiriidassa keskenään. Sinisen meren strategia vaatii toteuttajaltaan erityistä kykyä analysoida omia valintoja ja päätöksiä suhteessa horisontissa oleviin tulevaisuuden visioihin.

2 Toimintatutkimuksen kuvaus

Yleiskuvauksena toimintatutkimus käsittelee aina rajattua aihepiiriä, jonka tutkimusprosessia voi kuvata muutos- tai kehitysprojehtiksi.

Toimintatutkimukselle ei riitä tutkimusongelman kuvailu ja määrittäminen, sillä tulee olla tavoite vaikuttaa tutkimuskohteeseen. Tutkimusongelma on lähtökohta muutosprosessille, jossa pyritään vaikuttamaan, yleensä positiivisesti, kohteena oleviin toimintoihin.

2.1 Tutkimusongelman kuvaus ja tavoitteet

Toimintatutkimuksen tutkimusongelma on, että toimeksiantajayrityksellä ei ole määriteltyä ja dokumentoitua strategiaa liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi. Olettamuksena on, että organisoitu ja systemaattinen liiketoiminnan kehitysprosessi tuottaa parempia tuloksia kuin intuitiolla tapahtuva johtaminen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda yhtenäinen ja dokumentoitu strategian kuvaus yritykselle, sekä tukea strategian käyttöönottoa kehittämällä suorituskykymittaristo strategian toimeenpanoksi.

Tutkimuskysymykset auttavat täsmentämään tutkimusongelmaa. Mikä on yrityksen visio ja strategia? Mitkä ovat tämän strategian kulmakivet? Miten taloustieteenteorioita voidaan soveltaa aloittelevaan yritystoimintaan, koska valtaosa näistä teorioista on tehty toimivien suuryritysten näkökulmasta? Minkälaisia tavoitteita ja mittareita strategian toteutuminen vaatii?

Yrityksellä oli kehitysprojehtin alkuvaiheessa partnereiden kesken mielikuva liiketoiminnan suuntaviivoista. Tätä voidaan pitää yrityksen ensivaiheen visiona, joka vaati terävöittämistä ja kirkastamista. Tätä visiota varten luotiin toimenpidesuunnitelma, strategia, jolla toivottuihin tuloksiin pyritään. Strategian luomisen apuna käytettiin laajaa, pääosin kirjallista vision ja strategian rakentamiseen sekä strategian mittaamiseen liittyvää lähdemateriaalia. Strategian ja sen mittaamisen teoreettisen viitekehyksen rakentamisen työkaluksi valittiin Kaplan ja Nortonin balanced scorecard (tasapainotettu tuloskortti).

2.2 Mittarit

Yksi olennainen osa toimintatutkimusta on määrittää sen onnistumiselle mittareita. Mittareiden kehityksessä suorituskyvyn tehostamisen näkökulmasta tulee huomioida kolme näkökulmaa: kyky keskittyä olennaiseen, tasapaino sekä integraatio (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 103-104). Mittaamisen tulisi aina tukea strategisia päämääriä, ottaa huomioon siihen vaikuttavat tekijät tarpeeksi monipuolisesti ja pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintaa osaksi strategiaa.

Suorituskykymittariston kehittämisen olennainen osa on määritellä liiketoiminnalle elintärkeitä näkökulmia ja niihin vaikuttavia toimintoja. Toimintatutkimuksen prosessin näkökulmasta yksi mittari on määrittää ja dokumentoida strategian suuntaviivat ja kiteyttää yrityksen visio yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toinen mittari opinnäytetyön onnistumiselle on käyttöönottaa strategia osaksi operatiivista toimintaa.

Toimintatutkimuksen tuloksena syntyy suorituskykymittaristoon perustuvia mittareita liiketoiminnan seuraamiseksi, kehittämiseksi ja johtamiseksi. Mittarit pyrkivät huomioimaan laaja-alaisesti yrityksen strategiset tavoitteet.

Toimintatutkimuksen onnistumisen mittarina toimii muutoksen mittaaminen. Yksi muutoksen mittari on selvittää pystytäänkö kehitysprojektilla vaikuttamaan prosesseihin ja toimintamalleihin siten, että niissä tapahtuu selkeää muutosta ja kehitystä.

2.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän toimintatutkimuksen tutkimuksen tarkoitus on tukea uuden liiketoiminnan syntymistä ja määritellä menestymiselle mittareita. Aihe soveltuu hyvin ylemmän ammattikorkeakoulun ja Master of Business Administration - tutkinnon aiheeksi. Toimintatutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavasta kohteesta ei ole saatavilla vertailtavaa historiatietoa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin kun ilmiötä ei tunneta kovin hyvin (Kananen 2010, 41).

Toimintatutkimus tavoitteena on vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen, tässä suhteessa se poikkeaa perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta. Toimintatutkimus asettaa tutkijan muutosprosessin keskiöön, ja sillä on usein myös suoria taloudellisia vaikutuksia tutkitavan organisaation toimintaan. Tutkimuksen aikajänne on usein perinteisiä tutkimuksia

pidempi, koska se vaatii ilmiöön perehtymistä, kohteena olevien toimenpiteiden suunnittelua ja niiden implementointia ja tulosten arviointia. (Kananen 2010, 157-158.) Kvalitatiivinen toimintatutkimus soveltuu annetuilla kriteereillä erinomaisesti tutkijan työkaluksi, kun kyse ei ole ainoastaan historiatiedon tulkitsemisesta, vaan kehitysprojektilla pyritään vaikuttamaan tutkittavaan ilmiöön.

Tämän toimintatutkimuksen yksi haasteista oli mitata aitoa muutosta, koska liiketoiminta on täysin uutta ja standardoituja tai vakiintuneita käytäntöjä ei vielä ole päässyt syntymään. Kehitysprojektiin käytettävä aika oli kuitenkin melko pitkä, noin yksi vuosi, joten toimintatutkimukselle asetettuja mittareita päästiin todentamaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemistä pidetään yleisesti ottaen kvantitatiivista tutkimusta haastavampana. (Kananen 2010, 68). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuden käsitteitä, joita käytetään yleensä suoraan kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteinä, mutta jotka on perinteisesti omaksuttu myös kvalitatiivisen tutkimuksen käyttöön. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida suoraan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2010, 69.)

Reabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä, eli sitä, että tutkimus voidaan toistaa samankaltaisin tuloksin (Kananen 2010, 69). Reliabiliteetti voidaan jakaa stabiiliteetin ja konsistenssin käsitteisiin. Stabiiliteetti mittaa pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi mittaa eri mittareiden yhtenäisyyttä suhteessa mitattaviin tekijöihin. (Kananen 2012, 168).

Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden tekijöiden tutkimista (Kananen 2010, 69). Validiteetin alakäsitteitä ovat ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoisella validiteetilla mitataan tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyys taas tarkoittaa, että tulokset pätevät vastaavissa tilanteissa. Sisällön validiteetti on käyttötarkoitukseen soveltuvien mittareiden käyttämistä eli oikeiden asioiden mittaamista. (Kananen 2012, 170.)

Tehdyn toimintatutkimuksen osalta reabiliteettia ja validiteettia on vaikea yksiselitteisesti todentaa siitä syystä, että se tehtiin kohdennetusti, pienen erikoistuneen yrityksen tarpeisiin ja tutkimusjoukko oli varsin pieni, jolloin yleistettävyyden validiteetti ei ole otannalla kovin korkea. Voidaan kuitenkin olettaa, että jos tutkimus uusittaisiin samalle tutkimusjoukolle, samoin kysymyksiin ja samoista lähtökohdista, eri tutkijan toimesta, niin vastauksien voisi olettaa olevan samansuuntaisia. Ongelmaksi muodostuu, että

samanlaista tilannetta, samalle joukolle ei voida enää käytännössä toistaa, koska läpikäyty prosessi on jo vaikuttanut annettuihin vastauksiin. Toisaalta toimintatutkimuksessa käytetyt lähdemateriaalit, teoriat ja menetelmät ovat yleisesti hyväksytyjä ja niitä voidaan soveltaa vastaavissa strategiaprosesseissa. Sisältövaliditeetin osalta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, tutkimuksen kohteena oli tutkia yrityksen strategian ja suorituskymittariston rakentumista ja tutkimuksen prosessi ja tulokset tukevat näitä päämääriä johdonmukaisesti. Toimintatutkimuksen prosessi on kuvattu ja dokumentoitu kattavasti, sitä voidaan pitää yhtenä luotettavuutta lisäävänä tekijänä, kun koko tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan.

2.4 Toimintatutkimuksen teoria

Toimintatutkimus on tutkimussuuntaus, jonka perimmäisenä tarkoituksena on löytää kohdeyrityksessä olevia kehityskohteita ja tutkimuksen kautta vaikuttaa valittujen kehityskohteiden toivottuihin kehityssuuntiin. Aina toimintatutkimuksen lopputulos ei ole välttämättä positiivinen, mutta usein lopputulosta tärkeämpää on pystyä analysoimaan siihen johtanutta prosessia ja esittää muutos- ja kehitysehdotuksia tämän prosessin kautta.

Toimintatutkimuksen metodologian historiaa on vaikea määrittää tarkasti. Sen syntyhistoria mielletään yleisesti kasvatustieteisiin, sosiaalipsykologiaan ja psykologiaan liittyväksi. Yhtenä merkittävänä toimintatutkimuksen synnyttäjänä ja määrittelijänä pidetään saksalaissyntyistä psykologi ja sosiaalipsykologi Kurt Lewinia (1890-1947), joka tutkimustyössään yhteen liitti vahvasti käytäntöä ja teoriaa omissa metodologisissa teksteissään. Lewinia esitetään monissa lähteissä nykymuotoisen toimintatutkimuksen keksijäksi tai suuntauksen keskeisimmäksi alulle saattajaksi. (mm. Kuula 1999, 29; Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 157.) Toisaalta Reason ja Bradbury (2006, 3) huomauttavat, että tämän tyyppistä tutkimusta, joka liittyy käytännön haasteiden ratkaisuun ja toimijoiden osallistuttamiseen on aina ollut olemassa.

Toimintatutkimuksen huomattavin ero perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen on sen ratkaisukeskeisyys. Perinteinen tieteellinen tutkimus olettaa, että tutkimus vastaa tieteen itselleen asettamiin tutkimuskysymyksiin, joka johtaa aina lähemmäs totuutta. Toimintatutkimuksen rooli taas on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja osallistuttaa ihmisiä osaksi tätä muutosprosessia. (Kuula 1999, 9-11.) Perinteistä tieteellistä tutkimusta voidaankin tässä mielessä pitää havainnoivana ja olemassa olevien asioiden tulkintana.

Toimintatutkimuksen roolia taas voi kuvata reflektoivaksi dialogiksi, jossa tutkimus ja tutkittava kohde etsivät yhdessä ratkaisua luomalla uutta tietoa muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimuksen funktionaalisuuden ja aktiivisuuden vuoksi se soveltuu erityisen hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen, sekä tämän kehitysprojektin työkaluksi.

Toimintatutkimuksen taustana toimii tieteellisen tutkimuksen tapaan laaja tieteellinen teoriapohja ja viitekehys. Sen täytyy myös olla kriittistä ja todennettavaa, mitä toteutetaan toimintatutkimuksessa mm. mittaamisen avulla. Toimintatutkimusta pidetään pääosin laadullisena tutkimuksena, mutta sen toteutustavat voivat olla kvantitatiivisia. Toteutustavasta riippumatta toimintatutkimukselle tyypillistä on sen prosessimaisuus, jossa tutkimusongelmaa lähestytään nykytila-analyysillä, jolloin valittuihin tutkimusongelmiin pyritään löytämään ratkaisumalleja ja toimenpidesuunnitelmia. Toimintatutkimus itsessään on rajattu projekti, jolla on niin aikaperusteinen kuin tavoiteperusteinen alku ja loppu. Toimintatutkimuksen projektilla pyritään toimintakulttuurin muutokseen, jossa prosessit jatkavat itsenäistä kehittymistään kohdeorganisaation sisällä. Heikkinen, Rovia ja Syrjälä toteavat (2006, 83), että toimintatutkimukselta odotetaan mitattavia tuloksia siten, että kehitysprojektin tuloksena syntyisi jotain enemmän kuin lähtötilanteessa oli olemassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimintatutkimuksen lopputuloksena syntyvät muutokset tai johtopäätelmät eivät ole itsessään prosessin tärkeimpiä tekijöitä, vaan aito toimintakulttuurin ja sen jatkuvan kehittämisen muutos.

Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen sille on erityisen vaikea määrittää yksityiskohdista, määriteltäviä etenemis- tai tiedonhankintaprosessia. Tavoitteena on, että prosessissa saadaan aikaan muutosta toimintatutkimuksen kohteessa. Kohde voi koskea niin ajattelutapoja kuin sosiaalisen kohtaamisen toimintamalleja. Toimintatutkimuksen perusluonteeseen kuuluu myös ennakoimattomuus: prosessin aikana voi tapahtua merkittäviä suunnanmuutoksia. (Heikkinen ym. 2006, 86-87.)

Yksi toimintatutkimuksen haasteita onkin kiteyttää ja löytää prosessin punainen lanka ja saada sen raportoinnista ja tuloksista eheä kokonaisuus. Voidaan todeta, että toimintatutkimuksen juuret ja tarkoituksenmukaisuus kiteytyvät sen tavoitteena olevaan muutokseen, kykyyn olla leimaamatta tutkimustyötä absoluuttisiksi totuuksiksi, sekä luontaiseen ominaisuuteen haastaa tutkimuksen piirissä olevia toimijoita aitoon kriittiseen ajatteluun.

2.5 Tutkijan rooli kehitysprojektissa

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli, joka ei tyydy ainoastaan kuvaamaan tutkimusongelmaa, teoriataustaa ja johtopäätelmiä. Siinä tutkijan tarkoitus on vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja saada aikaan muutosta konkreettisella tavalla. Tutkija osallistuu vahvasti kehityskohteen parantamiseen ja tyypillistä on, että toimintatutkimuksen tekijä joko itse toimii kohdeyrityksessä tai tuntee sen toimintatapoja hyvin. Tutkijalla tämä tuo niin mahdollisuuden kuin haasteen hänen ollessa lähellä tutkimusaiheita. Toisaalta hän pystyy huomioimaan yrityksen päätöksenteon historiaa ja usein ymmärtämään yrityksen hiljaista tietoa. Toisaalta rooli vaatii kykyä arvioida asioita aidosti uusista näkökulmista ja kykyä analysoida tietoa kriittisellä ja objektiivisella tasolla.

Toimintatutkimuksen ja sen tutkijan yksi onnistumisen kriittisiä tekijöitä on kenttätööhön valmistautuminen. Aktiivinen ja osallistuva tutkimustyössä on paljon ulottuvuuksia, joita tutkijan tulee hallita ja kontrolloida yhtäaikaaisesti. Muutoksen toteuttamiseen liittyen yksi keskeisin ristiriita on se, missä määrin tutkijan pitää tai hän edes saa aktiivisesti vaikuttaa prosessin kulkuun (Kuula 1999, 116). Usein kuitenkin toimintatutkimuksen toteuttaja on valittu viemään läpi jokin muutoshanke, jolle on määrätty tietyt tavoitteet. Toimintatutkimuksen tutkijan tuleekin nojata päätelmien perusteeksi vahvasti omiin tiedonkeruu menetelmiin ja yrittää unohtaa omat henkilökohtaiset näkemykset ja mieltymykset aiheisiin liittyen. Tutkijan tulee muistaa, että myös hän itse on yksi toimintatutkimuksen prosessin osa. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006, 78-93) kuvaavat tutkijan ja toimintatutkimuksen prosessia sykliseksi, jossa on konstruoivia (eteenpäin suuntautuva) ja rekonstruoivia (taaksepäin suuntautuva) vaiheita, joissa oma ajatteluprosessi yhdistyy sosiaaliseen toimintaan ja tiedon keräämiseen. Nämä tiedonkeruu ja -analyysivaiheet vuorottelevat ja kulkevat limittäin keskenään havainnoinnin ja reflektoinnin periaatteella. Tämä prosessi haastaa ja auttaa myös tutkijaa löytämään oikean ja väärän tiedon kriittisyyttä.

Prosessin syklisyyden takia tutkimusmenetelmät tai jopa tutkimusongelma saattavat muuttua prosessin aikana. Tätä prosessin ominaisuutta sanotaan projektiivisuudeksi, jossa tutkimusmateriaalin- ja aineiston hankkimisen prosessi tuottaa itsessään uutta prosessiin vaikuttavaa tietoa. (Heikkinen ym. 2006, 86.) Tutkimustyö on aina päättelyä ja tulokset tämän ajatusprosessin lopputuloksia. Käytännössä toimintatutkimuksen tutkijat tekevät tutkimustyötä erilaisista eettisistä ja teoreettisista näkökulmista katsoen. (Suoranta & Ryyänen 2014, 196). Tämä tekee tutkimustyöstä aina uniikkia ja osittain

subjektiivista, jonka lopputulokset eivät etenkään toimintatutkimuksessa voi käytännössä koskaan olla täysin samanlaisia.

Toimintatutkimuksen tekijän tulee hyväksyä, kuten tutkimustyön yleensä, että saadut tulokset peilaavat prosessia ja siinä ilmenneitä, rajattuja tekijöitä ja, että yhtä oikeaa ja absoluuttista totuutta ei ole olemassakaan.

Tutkimustyön aihe liittyy tarpeeseen kehittää yrityksen liiketoimintaa ja luoda sille menestymisen edellytyksiä. Toimintatutkimuksen käyttö tämänkaltaisessa kehitysprojektissa on erityisen soveltuva liiketoiminta- ja työelämälähtöiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena ei ole ainoastaan tehdä havaintoja, vaan myös vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen prosessin sisältä.

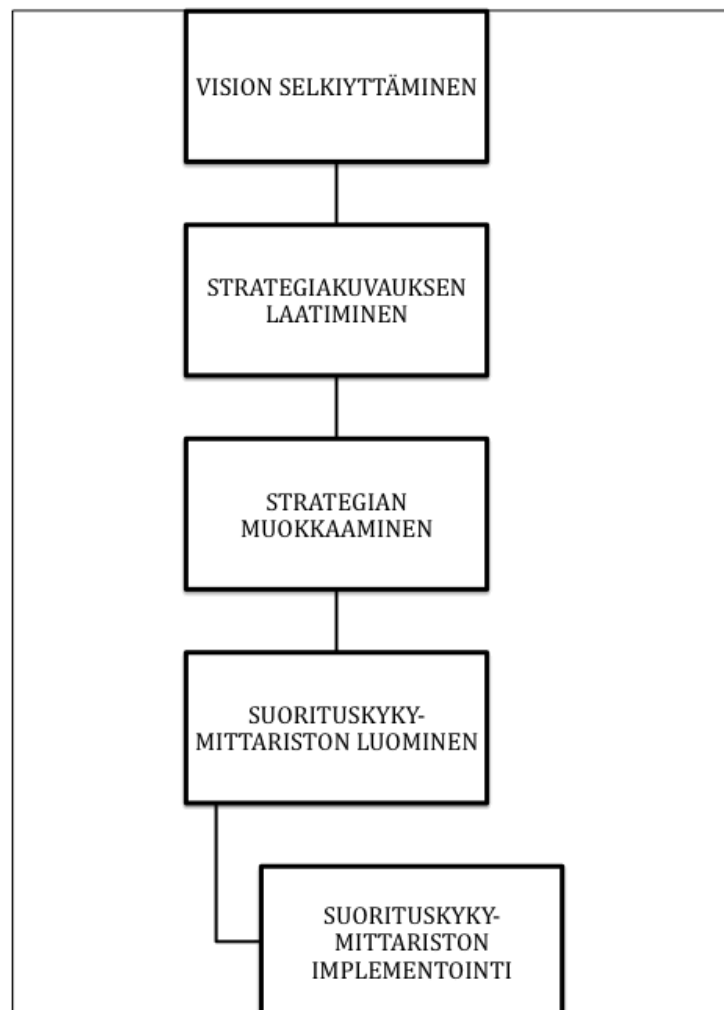
Tämän toimintatutkimuksen pääasialliset tiedonkeruumenetelmät ovat teemahaastattelut, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimuksen periaatteen mukaan haastatteluista ei haeta valmiita vastauksia, vaan ne ovat osa kehittämisprosessia, jonka seurauksena pyritään projektin kronologiseen kehittymiseen. Reflektointia tehdään koko prosessin ajan niin kartoitettaessa lähtötilannetta kuin syntyvien tulosten tekemisen aikana. Partnereiden teemahaastattelun menetelmää käytetään kahdessa eri yhteydessä. Ensimmäinen teemahaastattelu partnereiden kesken pidetään strategian kuvauksen laatimisen yhteydessä ja toinen strategian suorituskykymittariston rakentaessa. Lisäksi näiden teemahaastattelujen välissä valittuja strategian näkökulmia testataan kyselyllä TUTLI-ryhmässä mukana olleille henkilöille.

2.6 Kehitysprojektin aikataulu

Toimintatutkimuksen aloitus tapahtui alkuvuodesta 2015 perehtymällä alan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin teoreettisen viitekehyksen tekoa varten. Viitekehyksen kirjoitusprosessi tehtiin kevään ja kesän 2015 aikana. Syksy-talven 2015 aikana tehtiin yrityksen nykytila-analyysi ja täsmennettiin tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä. Toimintatutkimuksen viitekehysesitelmä pidettiin 3.12.2015. Joulukuussa 2015 pidettiin ensimmäinen teemahaastattelu strategian kulmakivien määrittämiseksi ja muodostettiin partnereiden kesken näkemys visiota ja strategiasta. Valitun strategian testaus ja kysely tehtiin TUTLI-ryhmälle tammikuussa 2015.

Suorituskykymittariston muodostamisen teemahaastattelu ja reflektointi sekä strategian lopullinen kuvaus ja dokumentointi tehtiin yhdessä partnereiden kanssa helmikuussa 2016. Opinnäytetyön tulosseminaari pidettiin 17.3.2016.

Kehitysprojektin tutkimusvaiheiden suunnittelussa hyödynnettiin Kaplan ja Nortonin prosessikuvausta (2009, 55) strategisen suunnitelman laatimisesta seuraavasti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessikuvaus. Kaplan & Nortonin (2009, 55) Strategisen suunnitelman laatimisen -mallia mukaillen.

Prosessikuvauksen mukaisesti ensimmäinen vaihe oli selvittää ja dokumentoida yrityksen tahtotilaa eli visiota. Tämän prosessin jatkoksi määritettiin strategian kulmakiviä ja luotiin ensimmäinen luonnos strategiasta. Strategian muokkaamisen jälkeen se dokumentoitiin ja rakennettiin strategian toteutumisen tueksi suorituskykymittaristo strategian toteuttamisen mittaamiselle. Kehitysprojekti päättyi maaliskuussa 2016 strategian

suorituskykymittariston käyttöönoton vaiheeseen, jossa luodut tavoitteet ja mittariston lähtötasot mitattiin yhdessä yrityksen kanssa.

2.7 Aineiston hankinta ja analysointi

Toimintatutkimus tehtiin kvalitatiivisena, osittain konstruktiiivisena tutkimuksena. Konstruktiiivinen tutkimus tarkoittaa tapaa analysoida tietoa siten, että se synnyttää uuden tiedon avulla pragmaattisia ratkaisuja tutkimuksen kohteena oleviin ongelmiin. Konstruktiiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu teorialiedon käyttäminen näiden ongelmien ratkaisuun. Onnistunut konstruktiiivinen ratkaisu on yleensä käyttökelpoinen myös muualla organisaatiossa. Opinnäyte- tai muissa kehitysprojekteissa konstruktiiiota on kuitenkin usein vaikea todentaa projektien rajauksista ja aikataulusyistä johtuen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktiiivisuus tämän opinnäytetyön osalta tarkoittaa, että viitekehys ja teoria rakennettiin vahvaan teoreettiseen tietoon, mutta toisaalta sen johtopäätelmiin ja tuloksiin vaikutti vahvasti liiketoiminnan varhainen vaihe. Liiketoiminnan historiatiedon puuttuminen ja siihen nähden saavutettujen tuloksien vertailu toivat oman haasteensa tutkimustyölle ja sen analysoinnille. Konstruktiiivisuudella on kuitenkin positiivinen vaikutus opinnäytetyö teorialiedon keräämisen kautta koko kehitysprojektin luotettavuuden arvioimiseen. Tämän konstruktiiivisprosessin kautta kehitysprojektissa käytetyt menetelmät ja prosessit voidaan olettaa toimivan myös muissa vastaavissa tilanteissa.

Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin yrityksen partnereiden teemahaastatteluilla, palavereissa, refleктоimalla, havainnoimalla sekä perehtymällä muuhun liiketoiminnan dokumentaatioon ja muistiinpanoihin. Teemahaastattelun menetelmä valittiin siksi, että se tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä valitsemiinsa teemoihin, mutta jättää myös avoimille aiheille tarpeeksi tilaa. Tutkijan tehtäväksi jää pohjustaa teemahaastattelut viitekehysten mukaisesti, ohjata keskustelua, esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä koostaa vastauksista yhtenäinen näkemys ja hyväksyttää nämä näkemykset toimeksiantajayrityksellä. Tämän jälkeen tutkija dokumentoi kehitysprojektin vaiheet ja tulokset sekä tekee niistä loppupäätelmät.

3 Viitekehys

Toimintatutkimuksen viitekehys liittyy vahvasti kahden pääteeman ympärille: strategian rakentamiseen ja sen mittaamisen. Yritystoiminnan vaiheen ollessa nuori on tutkimuksen kannalta hyvä ymmärtää yrityksen yleisstrategian muodostumista ja sisältöä kokonaisuudessaan. Strategian, tavoitteiden ja vision avulla pyritään ymmärtämään ja soveltamaan niitä suorituskymittariston rakentamiseen ja implementointiin.

“Strategiat, etenkin uudet sellaiset, ovat oletuksia arvonluomisesta.” (Kaplan & Norton 2009, 307.)

Toimeksiantajayrityksellä ei ole olemassa kirjattua strategiaa, mutta sen tahtotila on kasvaa ja kehittyä. Toiminnan edellytyksenä voidaan pitää systemaattista lähestymistapaa tavoitteiden määrittelyssä, niiden toteuttamisessa, sekä kommunikoinnissa myös ulkopuolisille sidosryhmille. Tätä tukemaan yritys haluaa luoda strategian suuntaviivat joka ohjaisi ja auttaisi yritystä keskittymään oikeanlaiseen tekemiseen. Vision selkeyttäminen on strategiaprosessin ensimmäinen vaihe, jossa tämä tahtotila toimii prosessin punaisena lankana strategian luomiselle ja sen toimenpiteiden laatimiselle (Kaplan & Norton 2009, 55).

3.1 Vision muodostaminen

Strategiaprosessin luomisessa visiolla on keskeinen rooli. Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden näkemistä ja sen luomisessa tarvitaan laadukasta ja käsitteellistä ajatteluprosessia. Strategiselta ajatteluprosesilta edellytetään tulevaisuuteen tähtäävää näkemystä ja kykyä analysoida sitä yhdistämällä abstraktia tietoa empiiriseen tietoon. (Santalainen 2005, 22-23.) Visio tässä merkityksessään kertoo yrityksen tulevaisuuden tavoiteltavasta tahtotilasta.

Vision ilmaisuun tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska se vaikuttaa siihen miten sen sisältö ymmärretään ja tätä kautta se vaikuttaa ihmisten toimintatapoihin. Hyvä visio on tavoittelemisen arvoinen, vaikuttava ja voimakas. Sen tulee olla uskottava, toteutettavissa oleva ja järkevä, toisaalta sen pitää olla kunnianhimoinen ja intohimoa herättävä. Visio toimii usein sillanrakentajana realismin ja optimismin välillä sekä toimii yrityksen suunnannäyttäjänä. Onnistuessaan se ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan ja toimii

yrittäjien kiinnostuksen. (Kamensky 2010, 82-83.) Visiolle asetetaan suuria tavoitteita ja sen merkitystä strategian osana voidaan pitää merkityksellisenä niin strategian luomisen kuin sen johtamisen prosesseissa.

Visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin perustan ja toimivat sen perustana. Vision tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä, jotta ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaasti sen eteen. Usein yrityksen asettamat tavoitteet ovat liian rationaalisia, kapea-alaisia ja lyhytnäköisiä. Visio ei saa myöskään sisältää ristiriitoja, koska tällöin ihmiset eivät sisäistä visiota. Tästä syystä on myös tärkeää, että siihen otetaan mukaan tunne-elementtejä ja arvopohjaan perustuvia tekijöitä, jotta strategiaan sitoutuminen tapahtuu myös tällä tasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 118.)

Ihmiset tulee saada innostumaan ja käyttämään energiaansa luovasti. Tämän takia vision tulee vedota tunteisiin ja saada ihmiset ponnistelemaan haluttuun suuntaan. (Heikkilä 2010, 236.) Visio voidaan nähdä strategiaa ohjaavana ja täydentävänä tekijänä. Toisaalta se ohjaa strategian muodostamista kun määritellään tavoitetiloja, toisaalta se täydentää strategia tavoitteita ja muistuttaa päivittäisessä toiminnassa mitä oikeasti tavoittelemme. Toimeksiantajayrityksen varhaisessa liiketoiminnan vaiheessa resurssit ovat pienet ja visio auttaa tekemisen kohdentamista oikeisiin asioihin.

Vision kunnianhimoisuus, pitkäjänteisyys ja sen vaikutuspiirin ulkona tapahtuvat muutokset edellyttävät myös visiolta kykyä muokkautua (Kamensky 2010, 84). Visio ei saa olla kiveen hakattu, muuttumaton mantra, mutta sen tulee silti edustaa jatkuvuutta ja tasapainoisuutta, jonka avulla pitää pystyä puntaroimaan tehtäviä päätöksiä, ja sitä tukevatko päätökset asetettuja tavoitteita.

Vision aikajänne on tulevassa ajassa ja toimeksiantajayritys ilmaisi tahtotilakseen kasvavaa ja kehittyä tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa toteutuessaan liiketoiminnallisesti uusia sidosryhmiä ja prosesseja jotka pitää saada toimimaan yhteisen vision eteen. Visio ei myöskään ole vain yrityksen sisällä käytettävä työkalu, vaan sillä kommunikoidaan myös ulkopuolisille toimijoille. Myös näiden sidosryhmien tulee kokea yrityksen visio merkitykselliseksi ja liiketoimintaa tukevaksi.

“Visio on strategisen arkkitehtuurin johtotähti, ja vision toteuttaminen vaatii arkkitehtuurin monien elementtien hallintaa.” (Kamensky 2010, 81.)

Visiota voi metaforallisesti kuvata joulukuusen tai edustusauton tähdeksi, yksittäiseksi seikaksi, jonka poissa- tai läsnäolo huomataan, mutta itsessään se ei vielä riitä rungon rakennusmateriaaliksi. Tähten rungoksi rakennetaan yrityksen strategia.

3.2 Strategian rakentaminen

Liiketoiminnassa strategialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Juutin (2013, 79) mukaan se ei ole edes tarpeen. Strategiaa kuvaillaan pitkän aikavälin suuntana, menestyksen ytimenä, kilpailuedun luojana ja johdonmukaisena toimintamallina (Kehusmaa 2010, 13). Taktiikka ja strategia ovat molemmat tärkeitä pitkän aikavälin tavoitteiden onnistumisessa, mutta strategian tulla aina ensin (Miller & Heiman 1987, 305). Strategian moniulotteisuuden ja laaja-alaisuuden vuoksi sitä on käytännössä mahdollista kuvailla yksiselitteisesti (Kamensky 2010, 18). Strategian muodostaminen on monisyinen ja kompleksinen prosessi, mutta sitä pidetään silti menestyvän liiketoiminnan runkona.

Tätä lähtökohtaa vasten tulee yrityksen aidosti haastaa itseään luomaan suuntaviivoja omalle strategialleen ennen kuin se voi systemaattisesti kehittää kokonaisliiketoimintaa eteenpäin. Kehitysprojektin alkuvaiheessa yrityksen partnereilla oli näkemys lyhyen tähtäimen tavoitteista, mutta liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä yhä tärkeämmäksi tulee määrittää raamit jonka sisällä yritys haluaa toimia pitkällä aikajänteellä. Liiketoiminnan kysymyksiä, päätöksiä ja toimenpiteitä tulisi aina pystyä refleктоimaan suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin, siihen tukevatko ne yrityksen strategiaa.

Strategialle asetetaan suuria odotuksia ja sen vaikutuksen tulisi yltää kaikkiin yrityksessä tehtäviin päätöksiin ja toimintoihin. Strategia myös itsessään kuvaa yrityksen tahtotilaa siitä millaisena se toivotaan näkyvän ulospäin. Se toimii yrityksen uniikkina keinona erottautua muista ja sen onnistumista pidetään olennaisena tekijänä liiketoiminnalliseen menestykseen.

Collins ja Hansen (2013, 136) kuvaavat hyvän strategian rakentamista kaavaksi, joka on täsmällinen, suunnitelmallinen ja johdonmukainen prosessi. Kaavalla strategia tehdään konkreettiseksi todellisuudeksi. Käytännön tasolla strategia on oikein tehtyjä tekoja ja konkreettista toimintaa. Se on organisaation yhtenäinen toimintatapamalli ja se auttaa ohjaamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Strategian tulee myös vastata ulkoisten sidosryhmien odotuksiin, eikä

se saa jäädä liian yleiselle tasolle tai liian monimutkaiseksi ymmärtää näiden sidosryhmien näkökulmasta. (Hannus 2004, 4 & Juuti 2013, 79–80.) Strategiatyön kautta yritys syventyy ja omaksuu omia prosessejaan paremmin ja se auttaa ymmärtämään eri toimintojen merkitystä strategian toteuttamisessa. Tavoitteena voi olla luoda yhtenäisiä toimintamalleja ja -tapoja, joilla pystytään vaikuttamaan tuotteen tai palvelun laatuun, ja vastaamaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien odotuksiin.

Kaplan ja Norton (2002, 63) kuvaavat strategian toteuttamista jatkuvana prosessina. Kehusmaa (2010, 27) ja Hannus (2004, 4) toteavat, ettei strategia voi olla vain tilapäinen hanke tai projekti. Strategia pitää viedä kaikille organisaation tasoille, jotta se saa merkitystä ja osallistaa ihmisiä organisaation sisällä. Tarkoituksenmukainen strategiatyö tulisi olla projektimaisuuden sijaan jatkuvaa ja uusiutuvaa, mikä ei toteudu vielä valtaosassa organisaatioita. Strategista ja operatiivista toimintaa ei tulisi myöskään erottaa toisistaan. Toimintaympäristöt muuttuvat nykyisin nopeasyklisesti siten, että strategiatyö voi olla ylhäältä johdettua, irrallaan operatiiviselta tasolta. Toimintaympäristön määrittäminen toimeksiantajayrityksen liiketoimintasektorilla ei ole helppoa, koska tuotettava palvelu on innovoitu tuomaan markkinoille uudenlaista konseptia, jolla pystytään täydentämään ja kenties korvaamaan joitakin nykyisiä prosesseja. Toimintaympäristön määrittely on silti olennainen osa yrityksen liiketoiminnan riskien ja mahdollisuuksien kartoittamista.

Hyvän ja onnistuneen strategian määrittäminen on vaikea tehtävä. Strategiaa toteutettaessa positiiviset tulokset indikoivat strategian onnistumista, mutta siihen vaikuttaa myös monet ulkoiset tekijät. Voidaankin puhua enemmänkin merkityksellisen strategian rakentamisesta, jonka mittaamiseen Montgomery (2012, 70) tarjoaa yksinkertaisen kysymyksen: ”Jos yrityksesi häviäisi maailman kartalta tänään, olisiko maailma erilainen huomenna?” Jos asiakkaat ja muut sidosryhmät eivät pystyisi nopeasti löytämään korvaavaa palvelua tai tuotetta yrityksen strategiaa voidaan pitää ainakin osin onnistuneena.

Pienen kasvua haluavan yrityksen tulee pystyä aidosti sisäistämään tavoitteet, keinot ja toimintamallit –strategia- jolla se pyrkii saavuttamaan menestystä tulevaisuudessa. Collins (2010, 188) puhuu toimintakulttuurin muutoksesta, jossa pyritään juurruttamaan toimintamalleja siten, että niistä syntyy luonnollinen osa toimintakulttuuria, ei pakotettua muutosta. Kotter (2009, 42–43) kuvaa tätä juurruttamista sydämen ja järjen strategiaksi, jossa aito muutos tapahtuu tunnetasolla. Juurruttamalla strategian ajattelun siemen

yrittäjyys jo varhaisessa vaiheessa voi se alkaa analysoida omia toimenpiteitä ja päätöksiään yhtenäisemmän ajatteluprosessin kautta. Organisaation kannalta voidaan puhua merkittävästä oppivan organisaation ajattelutavan ja -prosessin muutoksesta, jossa opetellaan uutta niin konkreettisella liiketoiminnan tekemisen tasolla kuin systemaattisella liiketoiminnan kehittämisen tasolla. Oppivan organisaation mallin mukaisesti toiminnan jatkuva kehittäminen on osa tätä kokonaisprosessia (Sarala & Sarala 2010, 56).

”Strategia koostuu useista tehostetuista toiminnoista, jotka tulee loppujen lopuksi resursoida ja koordinoita hallintojärjestelmän kautta.” (Kaplan ja Norton 2009, 294.)

Opinnäytetyön lähtökohtana on löytää strategian kulmakivet ja edesauttaa tämän hallinto- ja johtamisjärjestelmän syntyprosessia luomalla mittaristoa ohjaamaan tämän järjestelmän toteutumista.

Strategian muodostamisen prosessissa sovellettiin Olven, Royn ja Wetterin (1998, 49-50) kehittämää 11 vaiheen strategisen mittariston (balanced scorecard) luomisen prosessia.

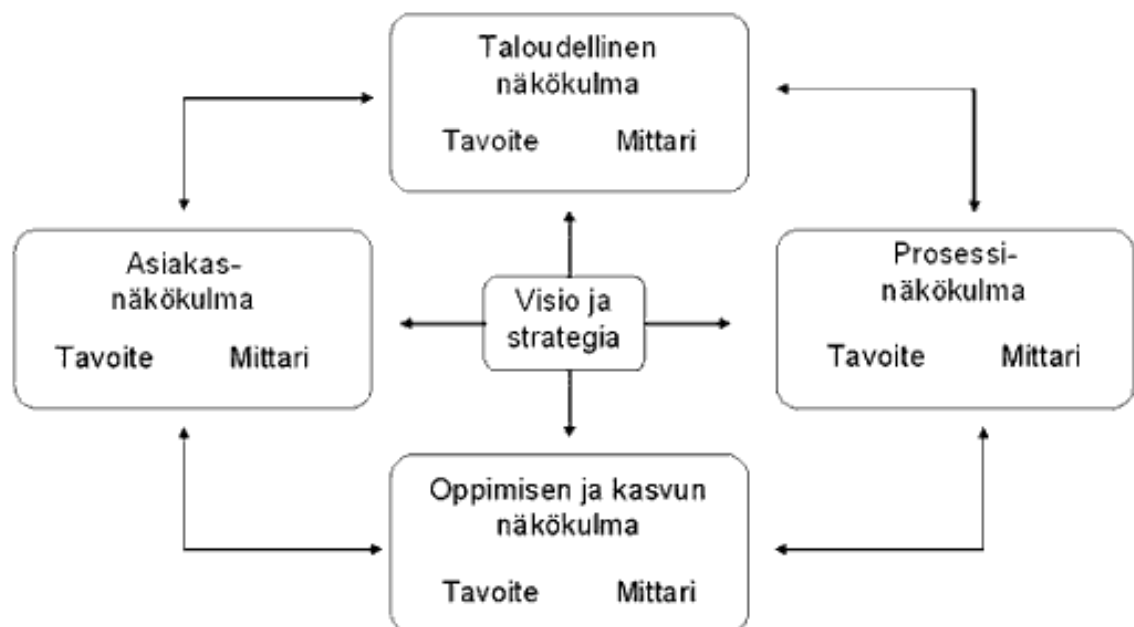
Taulukko 1. Strategiaprosessi. Soveltaen balanced scorecardin kokonaisprosessia (Olve & Roy & Wetter 1998, 50).

1. Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. Yrityksen vision määrittäminen ja dokumentointi
3. Strategian näkökulmien valinta
4. Strategian tavoitteiden määrittäminen
5. Strategian kuvaaminen ja dokumentointi
6. Strategian käyttöönoton
7. Strategian käyttöönoton suunnittelu
8. Strategien mittareiden määrittäminen ja dokumentointi
9. Mittareiden tavoitteiden asettaminen
10. Strategian käyttöönotto
11. Strategian seuranta

Opinnäytetyön menestystekijöiden pohjalle tehtyjen mittareiden tulee sisältää sekä tuloksista kertovia mittareita, että niihin johtaneista toimenpiteistä kertovia mittareita (Määttä 2000, 108). Omistajien tehtävä on saada liikevaihtoa, mutta myös arvioida, kuinka liikevaihdon tulisi kehittyä tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa, että strategian mittarit eivät voi mitata vain aikaansaatuja tuloksia, vaan mittareiden vaikutuksen tulee yltää myös tulevaisuuden menestymisen määrittämiseen. Kehitysprojektin tavoitteiden mukaisesti projekti päätetään taulukon 1 mukaiseen strategiaproessin käyttöönoton vaiheeseen (vaihe 10).

3.3 Suorituskykymittariston rakentaminen

Strategian ja tavoitteiden suuntaviivoina toimii partnereiden visio tavoitelluista tuloksista ja toimintatavoista. Varsinaista strategian suorituskykymittariston rakentamisprosessia lähdetään muodostamaan Kaplan ja Nortonin 1992 Harvard Business Review-artikkelissa esitellyn balanced scorecardin (tasapainotettu tuloskortti) viitekehyksen kautta. (Kaplan ja Norton 1992.) Kaplan ja Nortonin kehittämä balanced scorecard, sisältää neljä näkökulmaa: taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman.



Kuvio 2. Balanced Scorecardin näkökulmat. Soveltaen Kaplan ja Norton 2007, 65.

Taloudellinen näkökulma, josta puhutaan myös omistajanäkökulmana, toimii strategian muodostamisen pohjana. Kehitysprojektissa sen teemoina toimii yrityksen partnereiden näkemys liiketoiminnan mahdollisuuksista, potentiaalista, kasvun mittareista ja tavoitteista. Asiakasnäkökulman avulla pyritään löytämään kilpailuetua tuovia tekijöitä joilla yrityksen menestystä voidaan viedä eteenpäin. Olennainen kysymys on, miksi asiakkaat haluaisivat tällaista palvelua ja mikä saisi heidät sitä ostamaan. Sisäisten prosessien näkökulmasta etsitään niitä toimintoja, jotka koetaan kriittisiksi liiketoiminnan kannalta. Sekä haetaan näkemystä siitä miten niitä tulisi mitata ja kehittää, jotta ne toisivat lisäarvoa strategian toteutumiselle. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta keskitytään siihen miten tulevaisuudessa saavutettava henkinen pääoma ja tieto-taito pystytään ohjaamaan yrityksen kehittämiseen ja systemaattiseen ohjaamiseen.

Olennaisena osana opinnäytetyötä oli pohtia, että olivatko nämä näkökulmat riittäviä strategian suorituskykymittariston rakentamiseksi tai onko jokin näkökulmista kenties vähemmän tärkeä tässä vaiheessa liiketoimintaa ja tavoitteita. Strategisten valintojen perusteella luodaan strategian vaihtoehdot ja valitaan toteutettava malli operatiivista toimintaa varten (Laitinen 2003, 215).

Perinteisessä tuottavassa teollisuudessa, jonka tarpeisiin myös balanced scorecard on alunperin kehitetty, on totuttu puhumaan tuottavuusmittareista, absoluuttisista arvoista, joilla pystytään mittaamaan prosessin onnistumista. Palveluliiketoiminnassa, jota toimекsiantajayritys edustaa, onnistumisen määrittäminen ei ole yhtä yksiselitteistä, koska se sisältää usein laadullisia, määrällisesti vaikeasti mitattavia mittareita.

Palvelutuotannon monimutkaisen luonteen vuoksi kaikenkattavan tuottavuusmittarin kehittäminen voi olla erittäin haasteellista. Lönnqvist (2010, 133) toteaa, että palveluliiketoimintaan moniulotteiset, useita näkökulmia huomioivat mittaristot, kuten Kaplan ja Nortonin kehittämä balanced scorecard, voivat olla käyttökelpoisia työkaluja tuottavuuden johtamisen kannalta. Yritystoiminnan tavoitteena on useimmiten taloudellinen, rahamääräinen tulos. Ei-rahamääräiset mittarit antavat usein varhaisia signaaleja ja toimivat liiketoiminnan suunnannäyttäjinä. Balanced scorecardin näkökulmien käyttöä voidaan suositella silloin, kun keskustellaan yrityksen vision ja strategian rakentamisesta. (Olive ym. 1998, 24-25.) Mainitut seikat tukevat myös balanced scorecardin käyttöä viitekehyksenä ja yhtenä työkaluna yrityksen visiota ja strategiaa määriteltäessä.

Yksi mielenkiintoinen lähtökohta tutkimukselle on teorian soveltaminen pienen palveluyrityksen käyttötarpeisiin. Valtaosa talouden teorioista, kuten balanced scorecard, on rakennettu suurten yritysten ja volyymien näkökulmista, mutta kohdeyrityksen ollessa nuori ja pieni voidaan sen tarpeiden ja haasteiden olevan lähtökohtaisesti erilaisia.

Kuten todettua, aloittavan liiketoiminnan yksi olennaisimpia tehtäviä on generoida myyntiä, tulevaisuuden toimintaedellytyksien mahdollistamiseksi. Myyntitoimintojen organisointi vaatii resurssien tehokasta käyttöä, tehtävien ja toimintaohjeiden määrittelyä ja suunnittelua. (Rope 2003, 119). Suorituskykymittariston yksi tärkeimpiä tehtäviä on toimintatutkimuksen avulla nimenomaan ohjata yrityksen resursseja ja tukea kasvua huomioiden liiketoiminnan elinkaaren vaihe ja tavoitteet.

Strategian olennainen osa on asettaa tavoitteita, ellei tavoitteita ole on menestystä hankala arvioida. Suoritusastoa ei voida arvioida, jos ei tiedetä mihin sitä verrataan (Laine 2008, 259). Tavoiteasetanta ja sen mittaaminen onkin yksi haastavimmista tehtävistä liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tässä ollaan opinnäytetyön tutkimusaiheen ytimessä, jossa kehitetään strategian toteutumisen mittaamista, jonka avulla pystytään analysoimaan operatiivisten toimien suuntaa ja kehitystä. Tulokset syntyvät tekemisen kautta, mutta tekeminen vaatii mittarointia ja tavoitteiden asettamista, jotta sen onnistumista voidaan analysoida.

Mittareiden tulee myös olla sellaisia, että ihmiset voivat vaikuttaa niiden arvojen kehitykseen omalla työllään (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 83). Suorituskykymittariston rakentamisessa tulee huomioida monia muuttujia ja vaikuttajia. Yhteistä kuitenkin on, että mitattavan asian tulee olla tekijä johon pystytään vaikuttamaan, jotta sen mittaamiselle on perusteita.

Mittareiden kehittämisen prosessiin kuuluu kolme päävaihetta. Ensimmäinen vaihe on suunnittelu. Siinä valitaan esimerkiksi strategian pohjalta mitattavat tekijät. Mittaamisen toinen vaihe on mittareiden käyttöönotto. Vaihe pitää sisällään suunniteltujen mittareiden ensimmäisten mittaustulosten laskeminen ja mahdollisesti tarvittavien järjestelmien kehittämisen. Mittaamisen kolmas vaihe on mittareiden käyttö osana johtamista. (Lönngqvist ym. 2010, 121-123.)

Kaplan ja Nortonin (1996, 101-104) mukaan strategian avulla kehitettävien mittareiden tavoitteena on yhtenäistää prosesseja ja integroida arvoketjujen synergioita, jossa mi-

lia, jossa niin tulokortin kuin sen mittareiden tulisi olla tasapainoisessa kokonaisuuden kannalta. Tasapainoa pitäisi löytää raha- ja ei rahamääräisillä mittareilla, tehtyjen toimenpiteiden ja tulevien toimenpiteiden suunnittelun mittareilla, lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteiden mittareilla, ulkoisten ja sisäisten toimijoiden mittareilla sekä löytää kaikkien mittaussparametrien symbioosia tukemaan todellista päämäärää, strategian toteutumista.

3.4 Kaplan ja Nortonin balanced scorecard

Liiketaloudessa on totuttu käyttämään erilaisia mittaristoja ohjaamaan työtä ja johtamista monista eri näkökulmista. Yksi tunnetuimmista johtamisjärjestelmistä pohjautuu Robert S. Kaplanin ja David Nortonin balanced scorecardiin (BSC). Kaplan ja Norton kehittivät johdon työkalua jolla pyrittiin huomioimaan yrityksen kykyä käyttää ja mitata aineellisia ja aineettomia pääomia paremmin, saavuttaakseen parempia tuloksia pitkällä aikavälillä. Kaplan ja Norton korostavat balanced scorecardin mittaristojen toimivan osana strategista johtamisjärjestelmää, jonka perimmäisenä tarkoituksena on muuttaa strategia toiminnaksi, jolla on suora yhteys operatiivisen toimintaan. BSC tai - kuten sitä Suomessa on usein kutsuttu -tulokortti syntyi 12:sta, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta (Malmi ym. 2006, 16-19; Kaplan & Norton 2009, 50).

Monet organisaatiot ovat kuitenkin muokanneet näkökulmia käyttötarkoituksiin soveltuvaksi ja yksi tyypillisimmistä tällaisista näkökulmista on henkilöstönäkökulma. (Malmi ym. 2006, 24.) Henkilöstönäkökulman huomioimista balanced scorecardin osana tukee myös Riitta Viitalan (2005, 90) kuvaama osaamispääoman johtamisen z-teoria, joka kuvaa balanced scorecardin osa-alueiden välisiä yhteyksiä siten, että osaaminen ja henkilöstö toimivat balanced scorecardin johtamisprosessin onnistumisen edellytyksinä. Myös Malmi (2006, 32-33) toteaa, että usein balanced scorecardin näkökulmien väliset vaikutukset jäävät irrallisiksi ja näin niistä ei synny tarkoituksenmukaista yhtenäistä mittaristoa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tavoitteet todennäköisimmin saavutetaan jos strategia, toteutuskeinot ja mittarointi pystytään esittämään siten, että koko henkilöstö pystyy sitoutumaan niihin.



Kuvio 4. Z-teoria. Soveltaen Viitala 2005, 90.

Alkuperäinen Kaplan ja Nortonin malli heijastaa vahvasti oman aikakautensa liike-elämää, joka on rakentunut vahvasti tuotantotalouden varaan. Kuitenkin alkuperäinen balanced scorecardin -malli syntyi suuryrityksen halusta mitata toimintaa muillakin kuin taloudellisilla mittareilla (Malmi ym. 2006, 24). Nykytilanteessa yritysten aineettoman ja aineellisen pääoman suhteet ovat muuttuneet, jolloin aineettomien pääomien suhde aineellisiin on kasvanut huomattavasti. Tämä tarkoittaa yhä suurempaa panostamista myös uusiin ulottuvuuksiin ja näkökulmiin.

Balanced scorecardin käyttöä voi suositella strategian esittämiseksi ja sen tavoitteiden konkretisoimiseksi. (Kamensky 2010, 211-214.) Balanced scorecardia voidaan käyttää strategian rakennusprosessin tukena ja sen tulosten esittämisen ja mittaamisen työkaluna.

Balanced scorecard pyrkii kuvailemaan näkökulmien kautta syntyvää lisäarvoa niin yritykselle, sen asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. Näkökulmat ja niiden arvot sisältävät toisiaan tukevia ja täydentäviä tekijöitä. (Kaplan & Norton 2009, 16-21.) Tätä arvon syntyprosessia voidaan kuvata strategian synergiaprosessiksi, jossa yksittäisen näkökulman arvonluonnilla myös muut näkökulmat hyötyvät siitä. Näkökulmat pitävät sisällään tavoitteita, jotka pyrkivät vastaamaan kysymykseen miten yrityksen tulisi toimia menestyäkseen ja miten sitä tulisi mitata. Yleisen käsityksen mukaan balanced scorecardia voidaan pitää strategisena johtamis- ja ohjausjärjestelmänä (Malmi ym.

2006, 38). Kaplan ja Norton (2009, 23-30) kuvaavat sitä organisaation yhdensuuntaistamisprosessin työkaluna, jolla pyritään ohjaamaan liiketoimintaa toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kiteytettynä balanced scorecardin ydintehtävä on saada organisaatio käyttäytymään siten, että se tukee vision ja strategian toteutumista. Tämä tarkoittaa tavoitteen kirkastamista, jotta sille voidaan asettaa mitattavia elementtejä.

3.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma pyrkii mittaamaan yrityksen taloudellisen menestymisen tunnuslukuja. Suorituskyvyn määrittäjänä huomionarvoista on muistaa tasapaino tehtyjen toimenpiteiden ja tehtävien toimenpiteiden välillä. Yksi talouden perusmittareista on esimerkiksi liikevaihto ja sen kehitys. Liikevaihdon historiakehitys ja tunnusluvut ovat toki olennaisia tietoja yritystoiminnan suoriutumisen kannalta, mutta suorituskyvyn mittaamisen funktionaalisuus liittyy sen kykyyn ennakoida tulevaa.

Yrityksen kokoluokka, elinkaaren vaihe, tavoitteet, visio ja strategia määrittelevät taloudellisen näkökulman mittarointia. Uudelle, kehittyvälle liiketoiminnalle liikevaihdon kehitys ja kannattavuus ovat luultavasti ensiarvoisen tärkeitä, mutta tavoite voi määräytyä myös määritellyn strategiakauden perusteella. Esimerkkinä pienyrittäjä tuskin pystyy kantamaan kovin pitkää ajanjaksoa tappiollista liiketoimintaa, kun taas suuryritys voi kohdentaa tutkimus- ja kehitysresursseja vuosia negatiivista tulosta tekevään liiketoimintaan, jos strategian mukaisesti on odotettavissa suurempia voittoja tulevaisuudessa.

Taloudellista näkökulmaa voidaan nimittää myös omistajanäkökulmaksi, jossa seurataan ja ollaan kiinnostuneita mittareista jotka ovat korkealla omistajien arvostus- ja prioriteettitilalla.

3.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta katsottaessa kiinnostavia seikkoja ovat kuinka paljon ja mitä olemme asiakkaillemme tarjonneet ja toisaalta mitä meidän tulisi tarjota, jotta asiakaskanta kehittyisi suunnitellusti ja olemassa olevat asiakkaat ovat tyytyväisiä saatuihin hyötyihin. Asiakasnäkökulmaan vaikuttaa suuresti yrityksen antamat arvolupaukset ja visio. Niiden tulisi toimia markkinoiden näkökulmasta yrityksen yksilöllisyyttä ja täten

kilpailuetua luovana näkökulmana. Mikä tekee yrityksestä uniikin, mikä tuo strategiamme kilpailuetua?

Rakennetun mittariston tulee olla suunniteltu yrityksen sisäsyntyisistä vahvuuksista katsoen. Jos rakennettua mittaristoa voidaan soveltaa sinällään mihin tahansa yhtiöön on sen tavoitteet asetettu liian yleiselle tasolla. (Malmi ym. 2006, 27.) Esimerkiksi, yrityksen tavoite on hankkia tietty määrä uusia asiakkaita vuoden aikana. Yrityksen tehtävä on kysyä miksi tai miten tuohon määrään on päädytty. Mikä tahansa yritys voi päätyä samaan mittariin, mutta taustalla pitää olla strategian mukainen päätös mittarin tavoitteesta, ei mittaamisesta johtuva strategian muokkautuminen. Tyypillisesti tämä voi aiheuttaa yrityksen päättäjien suhteen passiivisuutta arvioida omaa työtään ja turvautua historiaan päätöksenteossa. Esimerkkinä yrityksen asiakasmäärä on kasvanut korkeasuhdanteen aikana tietyn prosenttimäärän vuodessa. Täten yrityksen johto asettaa saman tavoitteen myös tulevaan budjettiin, jolloin myös resursseja johdetaan tähän suuntaan. Markkinat kuitenkin saattavat elää matalasuhdannetta ja resurssien väärä kohdentaminen asiakkuudenhoidosta uusiasiakasmyyntiin voi johtaa asiakasmenetyksiin olemassa olevassa asiakaspohjassa.

Asiakasnäkökulmaan liittyy usein myös tyypillisiä operatiivisia perusmittareita, kuten asiakastyytyväisyys tai asiakaslukumäärät, mutta niiden antama informaatioarvo on vähäinen, jos tietoa ei pystytä muuttamaan tarkoituksenmukaiseksi, ohjaaviksi toiminoiksi. Asiakasnäkökulman merkittävyys korostuu balanced scorecardin arvomuodostamisessa, jossa arvon kasvu yritykselle tapahtuu valtaosin tämän näkökulman kautta.

3.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Kaplan ja Norton (mm. Kaplan & Norton 2007, 22-24; Malmi ym. 2006, 27-28) puhuvat sisäisten prosessien tarkoituksenmukaisesta ja täydentävästä vaikutuksesta, joilla edesautetaan onnistumista taloudellisesta ja asiakasnäkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessien näkökulmaa ei tulisi muiden mittareiden tapaan käyttää ainoastaan mittaamaan tehtyjä toimenpiteitä, vaan ne korostavat tulevaisuuteen tähtäävien, uusien prosessien mittaamista osana suorituskyvyn mittaamista. Yrityksen suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta johdon on usein helppo vaatia mittarointia kaikille osaprosesseille, mutta tämä johtaa väistämättä mittareiden suureen määrään, jolloin keskittyminen siirtyy yleensä vain operatiivisiin toimiin.

Kaplan ja Norton (2009, 94) puhuvat pitkän tähtäimen innovaatioista, joilla pyritään luomaan ja kehittämään tulevaisuuteen tähtääviä menestystekijöitä. Sisäisten prosessien näkökulma sisältää myös hukkakäytön ja ylijäämien vähentämiseen tähtääviä toimia, tilaus-toimitusketjun hidastavien tekijöiden poistamista, yksikkökustannusten pienentämistä ja joustavaa reagointia. Sisäisten prosessien näkökulmasta löytyykin yhtäläisyyksiä lean-johtamisfilosofialle, jossa pyritään poistamaan seitsemää (kuljetukset, varasto, liike, odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote) turhuutta, jonka keskiössä asiakkaan arvolupaukset ovat vahvasti mukana.

3.4.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma vie yrityksen näkökulmaa vielä askeleen pidemmälle kuin sisäisten prosessien näkökulma. Sen näkökulma juontaa juurensa ajatuksesta, että nykyiset mallit ja toimintatavat eivät välttämättä ole riittäviä luomaan menestystä tulevaisuudessa.

Oppimisen ja kasvun näkökulma on pääosin aineettoman pääoman suorituskyvyn johtamista. Niiden tulokset näkyvät yleensä vasta pidemmällä aikavälillä ja niiden konkreettinen mittaaminen on usein haastavaa yksilöidä. Tähän tietopääoman (Kaplan & Norton 2007, 263-265) kehittämiseen liittyy usein myös tiedon käsittelyn ja dokumentoinnin harmonisointia, joka voi käytännön tasolla vaatia myös prosessi- ja järjestelmäuudistuksia. Pohjimmiltaan kyse on organisaation rajapintojen limittämisestä keskenään tieto-aidon johtamisen ja kehittämisen avulla.

3.5 Balanced scorecardin kritiikki ja vaihtoehtoisia malleja

Balanced scorecardia voidaan pitää laajan tutkimustiedon ja käytön vuoksi yhtenä referenssimallina suorituksen johtamisessa. Kaikki mallit sisältävät myös vajaavaisuuksia ja toiminnallisia haasteita.

3.5.1 Kriittinen tarkastelu

Balanced scorecardia voidaan käyttää tavoitejohtamisen työkaluna jos visio ja tavoiteasetanta on tehty selkeästi. Oikeiden mittareiden löytäminen koetaan usein haasteelliseksi ja niiden määrä kasvaa usein liiketoiminnan kehittyessä. Tämä vaatii yritykseltä

kykyä tarkastella mittareita kriittisesti ja päivittää mittaristoa osana liiketoimintaprosessien kehitystä. (Olve ym. 1998, 132-133.)

Suorituskykymittariston ylläpito ja kehittäminen vaatii yritykseltä paljon resursseja ja panostusta. Yleisesti oppimisen ja kasvun näkökulman sisäistämistä pidetään haastavimpana teemana ja sen mittaamista usein jopa vaikeana. Balanced scorecard on saanut kritiikkiä myös sen teoreettisesta näkökulmasta. (Malmi ym. 2006, 232-233.)

Kamensky (2010, 211-214) esittää balanced scorecardin syy-seuraussuhteet ovat usein ristiriidassa keskenään ja sitä ei itsessään voi pitää kokonaisvaltaisena johtamisjärjestelmänä. Balanced scorecardia on arvosteltu myös sen kyvyttömyydestä huomioida yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä laajemmin (Kankkunen ym. 2005, 106).

Yksi usein toistuva teema kritiikissä liittyy siihen, että näkökulmat ovat liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta liian suppeita. Laitisen (2003, 378-383) mukaan tyypillinen puute kritiikissä kohdistuu henkilöstönäkökulman mittaamisen puuttumiseen, mittariston raskauteen ja kyvyttömyyteen uudistua. Kritiikkiä on annettu myös balanced scorecardin kyvyttömyydestä löytää aitoja syy-seuraussuhteita (kausaalisuhteita) näkökulmille.

Balanced scorecardin puutteista huolimatta se on tunnetuin ja käytetyin suorituskyvyn mittaamisen menetelmä. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että suurin osa balanced scorecardin käyttöönotoista onnistuu heikosti tai epäonnistuu täysin. (McGunn 1998, 34.)

Mikään taloustieteen työkalu ei pysty vastaamaan aukottomasti kaikkien tarpeisiin tai yksinään toimia liiketoiminnan johtamisvälineinä. Valtaosa kritiikistä kohdistuu alkupe räisen balanced scorecardin puutteellisiin näkökulmiin, mutta monet organisaatiot ovat täydentäneet näkökulmia omista tarpeistaan katsoen. Myös kritiikkiä tulee arvioida kriittisesti, mikään esitetyistä kritiikeistä ei itsessään poissulje balanced scorecardin käyttöä ja tilannekohtaista soveltamista strategian toteuttamisen osana. Erityistä huomiota tulee kiinnittää sen soveltamiseen strategian käyttöönoton vaiheessa.

3.5.2 Vaihtoehtoisia ja täydentäviä malleja

Taloustieteessä tunnetaan monia muitakin suorituskyvyn mittaamisen malleja kuten Maiselin malli, suorituskykypyramidi, suorituskypyrisma, EP²M ja tulosmatriisi, jotka on esitelty seuraavaksi lyhyesti.

Maiselin malli muistuttaa eniten balanced scorecardin mallia. Se sisältää myös neljä mitattavaa näkökulmaa: rahataloudelliset, asiakas- ja liiketoimintaprosessien mittarit, sekä balanced scorecardista poiketen henkilöstömittarit. Sitä sovelletaan usein tältä osin monissa palveluyrityksissä, koska perinteisen tuottavan teollisuuden sijaan henkisen pääoman kasvu on lisääntynyt globaalina trendinä. Opinnäytetyössä balanced scorecardia täydennetään Maiselin mallin mukaisesti ottamalla henkilöstönäkökulma huomioon teoreettisessa viitekehyksessä. (Maisel 1992.) Balanced scorecard soveltuu kokonaisuudessaan paremmin teoreettisen viitekehysten rungoksi koska se huomioi voimakkaammin toimeksiantajayrityksen tarpeen oppia ja luoda uutta.

Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System) on Lynch ja Crossin 1990 esittelemä tavoitejohtamisen malli teollisuuden ja tuotannon tarpeisiin. Mallia kuvataan nimensä mukaisesti pyramidina jonka ylätasolla toimii yrityksen visio ja alatasolla operatiiviset toiminnot. Malli lähtee siitä, että tavoiteasetanta annetaan ylhäältä alaspäin ja mittaaminen tapahtuu alhaalta ylöspäin. Mittarit sidotaan vahvasti taloudellisiin tunnuslukuihin, jotta niiden sidonnaisuus suhteessa rahataloudellisiin mittareihin saavat syyhteyden. (Cross & Lynch 1988.) Suorituskykypyramidi on luonteeltaan enemmän mittaamisen kehittämistä ja ymmärtämistä kuin tulevaisuuteen tähtäävään toiminnanohjaamista ja se ei ole tästä syystä soveltuva kehitysprojektin käyttötarpeisiin.

Suorituskypyrisma (Performance Prism) on syntynyt balanced scorecardin kehitysversiona Cranfieldin yliopistossa 2000-luvun taitteessa. Suorituskypyrismaa on tutkinut laajasti professori Andy Neely. Se pyrkii huomioimaan balanced scorecardia vahvemmin eri sidosryhmien (investoijat, asiakkaat, työntekijät, yhteisöt ja toimittajat) vaikutuksen suorituskyvyn johtamisessa. Suorituskypyrisma nojaa vahvimmin asiakas- ja sidosryhmälähtöisyyteen, joiden mukaan strategia määrittyy ja synnyttää liiketoimintaprosesseja. (Neely 2000.) Kehitysprojektissa tukeudutaan vahvasti yrityksen sisäsyn-tyiseen tahtotilaan ja siksi tällainen sidosryhmälähtöinen näkökulma ei kokonaismallina ole toimiva projektin ohjenuoraksi. Sidosryhmien tarpeet huomioidaan kuitenkin kehitysprojektissa vahvasti asiakasnäkökulmasta ja toimintaympäristön määrittämisessä.

EP²M (Effective Progress and Performance Measurement) on Adams ja Robertin 1993 esittämä suorituskyvyn mittaamisen malli, joka lähtee ajatuksesta, että toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Malli esittää, että mittaamisen tulee tukea työskentelyä kehitymistä jossa informaatio liikkuu nopeasti ja jonka keskiössä päättäjien ja toimintojen tulisi olla perinteisen hierarkiamallin vastaisesti. (Adams & Robert 1993.) Mallia on vaikea soveltaa strategian rakentamisen työkaluna, mutta sen ajatus jatkuvasta muutoksesta on hyvä muistaa myös kehitysprojektissa.

Tulosmatriisi on James L. Riggsin 1980-luvulla kehittämä mittausjärjestelmä, joka perustuu nimensä mukaisesti tunnuslukujen matriisiin, jossa prosessien osatoiminnoille asetetaan absoluuttisia tavoitelukuja, joita verrataan suhteessa toisiinsa ja saadaan näin kokonaisnäkemys prosessin tehokkuudesta ja kehitysalueista. Järjestelmä perustuu vahvaan tunnuslukujohtamiseen, joka toimii niin suorituskyvyn kuin – mittaamisen välineenä. Tulosmatriisi keskittyy vahvasti faktapohjaiseen mittaamiseen, jonka mittarit voivat huomioida tarkkoja tai yksittäisiä osaprosessin alueita ja se tarjoaa helposti tulkittavia vastauksia mittaamisen kohteesta. (Riggs 1984.) Kehitysprojektissa haetaan laaja-alaisempaa näkemystä niin laadullisista kuin määrällisistä keinoista vaikutta strategian toteutumiseen ja tunnusluvut ovat sinällään sen kokonaisuuden osana.

Kaikissa mainituissa malleissa löytyy yhtäläisyyksiä ja hyödynnettäviä näkökulmia myös kehitysprojektin tueksi. Balanced scorecardin käyttöä teoreettisena viitekehysenä puoltaa sen näkökulmien monipuolisuus ja muokkautuvuus käyttötarkoitukseen strategian käyttöönoton työkaluna.

4 Nykytila-analyysi

Toimeksiantajayritys on löytänyt uuden liiketoimintapotentiaalin satelliittikuvauksen kaukokartoitusmenetelmistä, jonka tekniikkaa se on kehitellyt viimeisen vuoden aikana perustuen yhden partnerin tekemään tutkimustyöhön. Kehitysprojektin alussa yrityksen toive oli päästä testaamaan kehitettyä tekniikkaa aidoissa asiakasprojekteissa ja selvittää sen konkreettisia liiketoimintamahdollisuuksia. Aloittavana liiketoimintana taloudelliset realiteetit ovat korkealla prioriteettilistalla, jotta liiketoiminnan jatkuvuus saadaan turvattua. Aloittavan liiketoiminnan tärkeimpiä tehtäviä on partnereiden näkemyksen mukaan synnyttää liikevaihtoa, jotta menestymiselle on tulevaisuudessa edellytyksiä. Tästä syystä keskittyminen tuloksellisen liikevaihdon kehittämiseen on tärkein prioriteetti tässä vaiheessa liiketoiminnan elinkaarta. Yrityksen tahtotilana on kasvaa kannattavasti liikevaihdolla mitattuna sekä myös palkata tulevaisuudessa uusia työntekijöitä yritykseen kun välitavoitteet toteutuvat.

Tätä tukemaan toteutettiin opinnäytetyön kehitysprojekti, jonka tavoite oli määrittää ja dokumentoida yrityksen strategia ja sen tavoitteet sekä tukea sen käyttöönoton prosessia yrityksessä. Strategiaproessin kannalta kriittinen tarve on auttaa prosessin toteutumista luomalla strategian toteutumisen tueksi suoritusmittaristo, jolla strategia pystytään muuttamaan käytännön teoiksi ja toiminnaksi.

Pienen yrityksen tavoin partnereilla on vahva omaan ammattitaitoon perustuva näkemys ja kokemus liiketoiminnan ulottuvuuksista sekä mahdollisuuksista. Havainnoinnin perusteella vaikutti kuitenkin, että yrityksen sisällä ei koettu aikaisemmin tarvetta strategiselle suunnittelulle tai ajatustyölle. Nyt uuden liiketoimintasektorin ja uusien partnereiden myötä yritys näkee mahdollisuuden luoda jotain aidosti uutta. Tätä suunnitelmaa tukemaan tarvitaan näkemystä, visio, siitä mihin yritys on menossa. Vision tulee lisäksi olla viestittävässä myös ulkopuolisille toimijoille, koska uusi liiketoiminta vaatii uusia sidosryhmiä ja näille tehtäviä suunnitelmia ja toimenpiteitä. Vision muodostuksen kautta lähtötilanteen kartoituksessa pyritään selventämään yrityksen strategian kulmakiviä ja löytämään yhteinen ymmärrys strategian suuntaviivoista.

Strategian suuntaviivoja haettaessa hyödynnettiin lähtötilanteen kartoituksessa balanced scorecardin osa-alueita, joiden avulla saatiin mitattavaa ja vertailtavaa materiaalia suorituskymittariston rakentamiselle.

Lähtötilanteen kartoitus sijoittuu kevät-kesällä 2015, jolloin partnereiden kesken tehtiin päätös alkaa tekemään uuden liiketoiminnan markkinapotentiaalin kartoitusta. Ensimmäinen versio liiketoimintasuunnitelmasta tehtiin partnereiden kesken huhtikuussa 2015. Lähtötilanteen kartoitusvaiheessa keväällä 2015 strategian ja vision toteutumista pohdittiin vahvasti liikevaihtopotentiaalin ja taloudellisten riskien kautta. Tämä lähestymiskulma valittiin siksi, että yritystoiminnan varhaisen vaiheen vuoksi yrityksen on onnistuttava tuottaa liikevaihtoa pystyäkseen luomaan toimintamahdollisuuksia myös tulevaisuudessa. Liikevaihdon tasapainottavana tekijänä, balanced scorecardin periaatteiden mukaisesti, toimii kannattavuus ja toiminnan riskien hallittu ohjaus.

4.1 Visio ja strategia

Liiketoiminnan alkuvaiheen aineisto ja dokumentaatio ei varsinaisesti ota kantaa visioon terminä, mutta jo ensimmäisessä liiketoimintasuunnitelmassa mainitaan yrityksen liikeideaksi tuottaa lisäarvoa satelliittikuviin perustuvalla analysoinnilla. Tätä voidaan pitää yritystoiminnan ensimmäisenä visiona ja alkusykäyksenä strategian muodostamiselle.

Yrityksen strategian suuntaviivoja lähdettiin rakentamaan metsäliiketoiminnan varaan, koska kehitetty tekniikka pystyi tunnistamaan satelliittikuvien perusteella tiettyjä seikkoja liittyen tämän asiakassegmentin käyttöön. Huomattavaa kuitenkin on, että liiketoiminnan dokumenteissa toistuu lauserakenne jossa yritys kuvaa liiketoiminnan keskittyvän pääosin metsäsektoriin, mutta mahdollisuudet asiakassegmenttien laajentamiselle pidettiin avoinna ensihetkistä lähtien. Valittua strategiaa ja segmentointia ohjasi vahva tekniikan kehitystyö, jota oli tehty VTT:n TUTLI-projektissa vuosina 2013-2015.

Ennakko-odotuksia tukemaan yritys teki markkinakartoitustyötä kevät-kesällä 2015 tapaamalla potentiaalisia asiakkaita, kuuntelemalla heidän tarpeitaan ja kehitysehdotuksiaan tekniikan soveltamismahdollisuuksista. Markkinakartoitus ja sen myötä markkinoiden kiinnostus oli rohkaisevaa, mutta markkinoiden maksukyky ja halukkuus käyttöönottaa uutta tekniikkaa koettiin yhdeksi haasteeksi. Todettiin, että strategia vaatii

kehittyneempää tuote- ja palvelukonseptointia ennen kaupallista lanseerausta markkinoille.

4.2 Kehitysprojektin lähtötilanne

Nykytilanteen kartoitus tehtiin hyödyntäen balanced scorecardin näkökulmia, täydentäen niitä henkilöstönäkökulmalla Maiselin ja suorituskykypyramidin malleja mukaillen.

Taloudellinen näkökulma on yrityksen omistajien näkemys liiketoiminnan tavoitteista ja tavoista saavuttaa niitä. Ensimmäiseksi taloudelliseksi näkökulmaksi valittiin taloudelliset riskit suhteutettuna yritystoiminnan taloudellisiin alkupanostuksiin. Tästä näkökulmasta katsottuna yritystoiminnan potentiaalia suhteessa riskeihin pidetään positiivisina. Liiketoiminnan aloittaminen ei sido suurta pääomaa koska palvelukonseptoinnin aloittamiseksi teknistä kehitystyötä on tehty aikaisemmin ja ensimmäiset suunnitelmat tekniikan hyödyntämisestä olivat pääosin olemassa.

Taloudellisiin riskeihin luettiin mahdollisten materiaalikustannusten rahoitusriski. Keskimääräiseksi asiakasprojektin pituudeksi arvioitiin muutama kuukausi, jonka alkuvaiheeseen sijoittuu valtaosa materiaalien hankintakustannuksista, joiden tulouttaminen tapahtuu pääosin vasta prosessin myöhemmissä vaiheissa. Toisin sanoen yritys joutuu rahoittamaan asiakasprojektin materiaalihankintoja etupainotteisesti, jolloin rahoitusriski asiakkaan maksukyvyn heikentyessä tai -haluttomuudessa jää toimeksiantajayritykselle. Riskiä pidettiin kuitenkin kohtuullisen pienenä ja hallittavana. Metsätaloutta asiakassegmenttinä arvioitiin melko vakaaksi kokonaisuudessaan.

Toimeksiantajayrityksen yksi partnereista ilmoitti jo alkuvaiheessa halustaan jäädä vähemmistöosakkaaksi tulevaisuudessa johtuen henkilökohtaisista intresseistään, joten hänen työpanoksensa operatiiviseen toimintaan tulisi olemaan laskeva niin työmäärän, sidottavan pääoman kuin kulujenkin suhteen. Liiketoimintasuunnitelmaa myös päivitettiin tältä osin vastaamaan nykytilannetta. Taloudellisen näkökulman kannalta katsottuna tämän vaikutusta pyrittiin kompensoimaan tekemällä osakassopimus partnereiden kesken omistukseen ja liiketoiminnan oikeuksiin liittyen. Kaksi muuta partneria kantaisivat operatiivisen vastuun liiketoiminnan kehittämisestä operatiivisessa ja taloudellisessa mielessä tulevaisuudessa. Tärkeimpänä ensivaiheen kriteereinä pidettiin kehittyvää liikevaihtoa ja mahdollisuutta nostaa palkkaa elinkeinon turvaamiseksi. Numeerisia taloudellisia mittareita ei tältä osin määritelty, mutta pitkän aikavälin tavoite oli luoda

kannattavaa liiketoimintaa (kassavirtaa) siten, että molemmat operatiiviset partnerit pystyisivät saamaan elantonsa liiketoiminnasta tulevaisuudessa, samalla karttaen suuria taloudellisia liiketoiminnan riskejä.

Asiakasnäkökulmasta katsottuna yrityksen tulee miettiä asiakasrajapinnassa tehtäviä toimenpiteitä, jotta niillä olisi positiivinen vaikutus koko liiketoiminnan kehitykseen. Olennainen kysymys on mihin asiakasodotuksiin ja –lupauksiin pitää löytää ratkaisu saavuttaaksemme tavoitteemme. Ensivaiheen pohdinta asiakasnäkökulman suhteen pohjautuu vahvasti olemassa olevaan tekniikkaan ja sen käyttömahdollisuuksiin suhteessa asiakkaalle konkretisoituviin hyötyihin. Asiakkaan oletetaan hyötyvän tekniikasta, koska sen arvioidaan tuovan kustannussäästöjä ja tiedon ajantasaisuutta verrattuna nykyisiin menetelmiin. Tätä tukemaan yritys suoritti markkinakartoitusta tapaamalla potentiaalisia asiakkaita ja asiakaspalautteen myötä todettiin, että tekniikalla on kysyntää käyttökohteissa. Asiakasnäkökulmasta katsottuna hyötyinä pidettiin tekniikan mahdollistamaa nopeaa tilaus-toimitusprosessia, raakadatamateriaalin laskevaa kustannustasoa, materiaalin laatutasoa, hyvää saatavuutta, sekä globaalisti skaalautuvia käyttömahdollisuuksia. Kustannustason tai asiakasnäkökulman näkökulmasta hintatasoa suhteessa nykyisiin menetelmin kartoitettiin, mutta täyttä varmuutta suhteesta nykyisiin menetelmiin ja satelliittidatamateriaalin oikeaan hintaan ei pystytty yksiselitteisesti määrittämään. Pääsyy tähän oli hankintakanavien monimutkaisuus ja satelliittidatamateriaalin toimittajien epämääräisyys kustannustiedusteluissa, jotka olivat pääosin volyymi- ja projektisidonnaisia. Alustavan arvion mukaan hintanäkökulmaa pidetään vähäisenä riskinä liiketoiminnan eteenpäin viemiselle.

Sisäisten prosessien näkökulma pyrkii täydentämään niitä yrityksen prosesseja, jotka edesauttavat taloudellisen ja asiakasnäkökulman toteutumista kilpailuedun näkökulmasta. Opinnäytetyön tai suorituskykymittariston tekemisen näkökulmasta tarkoituksena ei ole kuvata kaikkia ydinprosesseja, vaan keskittyä erottautumistekijöiden tunnistamiseen prosessitasolla. Ensimmäinen liiketoimintasuunnitelma otti kantaa jo alusta lähtien innovaatioihin ja tekniikan kehittämiseen. Kehitettävää palvelua voidaan pitää jo itsessään innovaationa ja kilpailua markkinoilla ei ole arvion mukaan kovin suurta. Toisaalta suunniteltua teknistä toteutusta ei ole kovin vaikeaa kopioida tai benchmarkata osaavissa käsissä. Innovaatiot liittyivät tässä vaiheessa vahvasti palvelu- ja tuotekonseptin kehittämiseen, koska tekniikkaa pidetään vahvasti skaalautuvana niin metsäliiketoiminnassa kuin muillakin toimialoilla.

Yhdeksi tärkeimmistä sisäisistä prosesseista yritys nosti jatkuvan kehittämisen ja palvelun kehittämisprosessin. Tällä tarkoitetaan tuotteen ja palvelun voimakasta kehitystä ja tutkimustyötä, joilla pyritään saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Tähän liittyi myös vahva palvelun automaation kehittämisprosessi. Suunnitelmassa puhuttiin automaattisten teknisen ratkaisujen kehittämisestä, joissa järjestelmän kehitystyötä ohjataan siten, että tarve manuaaliselle työlle ja analysoinnille on mahdollisimman vähäistä. Riskinä pidettiin resurssien riittämättömyyttä ja tutkimustyön kehittämisen kustannuksia suhteutettuna saatuun lisähyötyihin liiketoiminnallisesti.

Oppimisen ja kasvun näkökulma vie osaamisen tarpeen kartoitusta sisäisten prosessien näkökulmaa syvemmälle pohdittaessa olemassa olevan tietotaidon riittävyyttä tulevaisuudessa. Voidaan puhua myös aineettoman pääoman infrastruktuurista ja sen kehittämisestä. Mittariston kehittämisen kannalta tämä on balanced scorecardin haastavin osa-alue, koska sen mittaaminen on usein hankalaa konkretisoida ja sen tulokset heijastuvat yleensä suoraan muissa osa-alueissa.

Alkutilanteen kartoituksessa yritys oli huomionut aineettomia pääomia olemassa olevan osaamisen näkökulmasta. Teknisen tason osaamista pidettiin yrityksessä hyvänä, jopa erinomaisena. Teknisestä toteutuksesta ja kehittämisestä vastaavalla partnerilla on aikaisempaa kokemusta vastaavan tekniikan kehitystyöstä. Yksi partneri pystyy tarjoamaan yrittäjäkokemusta pidemmältä aikaväliltä, sekä hallinnollisesta kokemuksesta niihin liittyvissä seikoissa. Kolmannella partnerilla on vahva asiakas- ja myyntitoimintojen sekä palvelukonseptoinnin kokemus. Suurimmat kehityskohteet liittyivät toimialosaamiseen ja sen myötä vakuuttavuuden tuomiseen valituissa asiakas- ja muissa rajapinnoissa. Aineettoman pääoman näkökulmasta suurimpana liiketoiminnan hidastajana ja jopa mahdollisena riskinä mainittiin suora metsäliiketoiminnan osaamisen puuttuminen partnereilta, sen ollessa päätoimiala yritystoimintaa aloittaessa.

Kaplan ja Nortonin balanced scorecardin alkuperäisten näkökulmien lisäksi toimintatutkimuksen nykytila-analyysiin valittiin teoriapohjan viitoittamana mukaan henkilöstönäkökulma. Henkilöstönäkökulma pohjautuu osittain Maiselin, EP²M:n ja suorituskypyrakidon malleihin, jotka huomioivat henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyden suorituskyvyn mittaamisessa ja näin täydensivät nykytila-analyysia hyödyntämällä yrityksessä olevaa osaamista. Yritystoiminnan alkuvaiheessa voidaan puhua vahvasti roolittamisesta ja tehtävien suorituksen jakamisesta ja niiden mittaamisesta. Perusteluna näkökulman mukaan otolle oli se, että pienen yrityksen resurssien ollessa rajalliset

tulee resurssien ja roolien jakautua järkevästi liiketoimintaa eteenpäin vietäessä. Tämä ei ole ainoastaan pienen ja aloittelevan yrityksen haaste, mutta tasapainotetun tuloskortin avulla pyritään löytämään myös niitä yksilötason roolien vahvuuksia ja mahdollisia synergioita tukemaan yrityksen strategiaa.

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta yrityksen partnerit olivat yhtä mieltä liiketoiminnallisten tavoitteiden tärkeydestä. Prioriteettijärjestyksessä liikevaihdon kehitys on korkealla, alkuvaiheessa jopa tuloskehitystä tärkeämpi, koska partnerit uskoivat asiakkaiden synnyttävän itsessään lisää liikevaihtoa. Asiakaspohjan rakentaminen tarpeeksi laajaksi koettiin ensisijaiseksi haasteeksi tässä vaiheessa.

Liikevaihdon kehittämisen kannalta se vaatii molempien operatiivisten partnereiden vahvaa osallistumista myyntitoimintaan. Käytännössä sovittiin, että toinen partneri vastaa asiakkaiden ensikontaktoinnista, mutta asiakaskontakteihin osallistuvat molemmat osapuolet tasapuolisesti tässä vaiheessa yritystoimintaa. Tällä pyritään hahmottamaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeet sekä saamaan partnereiden välille luonnollista reflektointia. Onnistuneen myyntiprosessin jatkoksi vaaditaan tuotannon suorituksen onnistumista. Tuotannon eli toimeksiantajayrityksen tapauksessa palvelutuotannosta vastaa tekniikasta ja kehityksestä vastaava partneri, mutta myös toisella partnerilla on yhdessä sovittu vastuu tuotantovaiheen onnistumisesta. Molemmilla partnereille on siis osallistuva rooli myynti- ja asiakasprosessien vaiheissa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa molempien partnereiden osallistumista tapaamisiin, tarjousten ja sopimusten läpikäyntiä yhdessä sekä asiakasraporttien ja tulosten analysointia niin kehitys- kuin asiakasnäkökulmasta katsoen. Partnerit uskoivat, että näin kyetään paremmin yhtenäistämään näkemyksiä prosessien eri vaiheiden kehityksestä ja luomaan tavoitteita myös tuleville rooleille liiketoiminnan kasvaessa.

Tulevaisuuden suunnitelmissa on pyrkiä löytämään tasapainoa roolien, osaamisen ja liiketoiminnan kehittämistarpeiden suhteessa. Näkemyksen mukaan pitkällä aikajännteellä ei ole järkevää käyttää tuotannon resursseja myyntiprosessissa tai myyntitoiminnan osallistumista palvelutuotannon prosesseihin tämän hetken käytännön mukaisesti.

5 Strategian rakentaminen

Kehitysprojektin tutkimusongelmaa tutkittiin kronologisena prosessina, jossa ensin selvitettiin yrityksen tahtotilaa ja strategian suuntaviivoja, joiden avulla pystyttiin analysoimaan käyttöönoton tueksi mittariston kehitystä. Tätä etenemismallia tukee myös teoreettinen viitekehys, jonka useissa lähteissä todetaan, että suorituskyvyn mittaaminen pohjautuu aina yrityksen visioon ja strategiaan.

5.1 Strategiaprosessi

Kehitysprojektin varsinainen toteutus, teoreettisen viitekehyksen ja nykytila-analyysivaiheen jälkeen, alkoi strategian määrittämisprosessin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu pidettiin partnereiden yhteishaastatteluina 3.12.2015 ja sitä täydennettiin 16.12.2015. Teemahaastattelujen vastaukset dokumentoitiin ja vastauksista koostettiin referaatti. (Liite 1. Teemahaastattelun 1 referaatti). Lisäksi teemahaastattelun aiheita reflektointiin ja havainnoitiin lukuisissa muissa keskusteluissa kehitysprojektin aikana. Teemahaastattelun tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmaan miten kuvata ja määrittää yrityksen strategiset kulmakivet. Teemahaastattelun aiheet rakennettiin tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja opinnäytetyön viitekehyksen ja tavoitteiden pohjalta siten, että siinä pyrittiin ohjaamaan vastaajia miettimään aihepiirejä useasta näkökulmasta ja muodostamaan niistä eheä kokonaisuus.

Opinnäytetyön tutkijan rooli oli ohjata keskustelua, avata kysymyksiä haastateltaville sekä haastaa esitettyjä näkemyksiä kuitenkin liikaa vaikuttamatta vastausten sisältöön. Tutkijan ollessa yksi partnereista, sovittiin toimintamallista, jossa opinnäytetyöntekijä tutkijan roolissa referoi haastattelumateriaalin ja koostaa niiden pohjalta dokumentin ja tekee ehdotuksen perustuen partnereiden näkemyksiin strategian muodostamisen näkökulmiksi ja sisällöksi. Opinnäytetyön tekijä pyrki huomioimaan kaikkien partnereiden mielipiteet ja muodostamaan niistä tasapainoisen kokonaisuuden. Teknisesti prosessin vaihe toteutettiin siten, että tutkija teki partnereille avoimen Google Slides-dokumentin vastauksien pohjalta 14.12.2015, jota kaikki partnerit pystyivät muokkaamaan ja näkivät toistensa muutokset. Teemahaastattelua jatkettiin ja sen teemoihin aikaisemmin saatuja vastauksia täydennettiin 16.12.2015. Partnereiden annettua omat kommenttinsa ja yhdessä todetut muutosehdotukset, todettiin dokumentin olevan sel-

lainen, että kaikki sen voivat hyväksyä 18.12.2016. Partnereiden muodostama alustava näkemys strategian linjauksista dokumentoitiin Microsoft Power Point ja Google Slides-tiedostoiksi (Liite 2. Partnereiden strategiakuvaus).

Partnereiden teemahaastatteluvaiheen jälkeen dokumentti avattiin 13.1.2016 kahdeksi viikoksi TUTLI-projektissa mukana olleelle projektiryhmälle (TUTLI-ryhmä). Ryhmään kuului partnereiden lisäksi kolme henkilöä Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:stä ja yksi Helsingin Yliopiston innovaatiokeskuksesta. Taustatiedot projektiin liittyen ja ohjeistus dokumentin käsittelyksi annettiin vastaajille sähköpostilla. He antoivat omat kommenttinsa strategiakuvaukseen käyttämällä hyödyksi Google Slides-ohjelmiston kommentointi-toimintoa. TUTLI-ryhmän henkilöt olivat olleet mukana projektin tutkimusosassa, partnereiden tekemässä markkinakartoitusvaiheessa, sekä ensimmäisen liiketoimintasuunnitelman muodostamisessa, joten he tunsivat yrityksen liiketoimintaa ja suunnitelmia entuudestaan hyvin.

Tällä prosessin osalla pyrittiin saamaan uusia näkemyksiä ja nostamaan tutkimuksen luotettavuutta tutkimusjoukon ollessa pieni. Toimintamallia on benchmarkattu liiketoimintalähtöisistä kolmikanta- ja 360-arviointien näkökulmasta, joissa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva arvion kohteena olevista aiheista.

TUTLI-ryhmän kysely suljettiin 31.1.2016. (Liite 3. TUTLI-ryhmän kommentit) Vastauksia saatiin kolmelta henkilöltä ja yksi henkilö jätti vastaamatta kyselyyn.

TUTLI-ryhmän kyselyn jälkeen, toimintatutkimuksen tutkija ehdotti muutoksia kuvattavaan strategiaan, jotka hyväksyttiin yhteisesti tapaamisessa partnereiden kesken 4.2.2016.

Seuraavassa on kuvattu strategian muutosprosessin tekijöitä sekä muodostunutta kuvausta strategiasta.

5.1.1 Visio

Teemahaastattelun ensimmäinen teema liittyi yrityksen visioon. Viitekehyksessä mainittiin vision toisaalta luovan pohjaa strategian rakentamiselle ja toisaalta ohjaavan strategian toteutumista. Visiolle asetetaan kovia tavoitteita, sen oletetaan olevan innostava, liiketoimintaetua luova, erottautuva, ohjaava, ottavan huomioon pitkän aikajän-

teen, tunteet ja arvot, sen painoarvoa pidetään merkittävänä. Lisäksi vision tulisi kertoa yrityksen tahtotilasta ja sen tulisi pystyä kiteyttämään tämä kaikki ymmärrettävään muotoon. Tästä huolimatta tai kenties siitä syystä visio ei ole staattinen, vaan dynaaminen johtamistyökalu joka elää ja kehittyy liiketoiminnan mukana. Vision selkiyttämistä lähdettiin purkamaan nykytila-analyysi huomioiden ja strategiakaudeksi määritettiin kolmea vuotta (2016-2018). Liiketoiminta on alkuvaiheessa ja liian pitkän aikavälin visiota ja suunnitelmaa ei koettu luontevana rakentaa tässä vaiheessa.

Kehitysprojektin alkuvaiheessa selvisi, että yrityksen ydinosaaminen liittyy satelliittidatan lisäarvopalvelujen tuottamiseen. Tämä korostui myös teemahaastatteluissa ja sitä pidettiin yhdessä teknisen osaamisen kanssa yrityksen ydinosaamisena. Oli selkeää, että se muodostaisi pohjaa vision rakentamiselle. Lisäksi yhteisesti todettiin, että tuotettua lisäarvoa, analyysi, uusi tieto tai tapa tuottaa palvelua on yrityksen arvon ja kilpailuedun määrittämisen ytimessä. Näitä seikkoja voidaan pitää strategiaa ohjaavina tekijöinä. Lisäksi todettiin, että tuotettu palvelu pitää olla innovatiivista sekä tuoda uutta tietoa tai korvata aikaisempia tiedonkeruumenetelmiä. Tahtotilana partnereille on kehittyä ja kasvaa, mutta sitä ei haluttu korostaa liikaa visiossa, koska sen koettiin olevan enemmän strategiaan kuuluvaa tavoiteasetantaa.

Visiota oli kuvattu aikaisemmin yrityksen Internet-sivuilla (5.1.2016) seuraavasti: "Yritys tuottaa ja myy satelliittikuvia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, sekä tuottaa palveluna kaukokartoitusmenetelmiin ja automaattiseen kuvanlukuun perustuvaa analytiikkaa."

Sekä partnerit, että TUTLI-ryhmä pitivät nimenomaan lisäarvopalvelun tuottamista yrityksen ydinosaamisena ja kilpailuetuna. Markkinoiden edelläkävijäisyys ja innovatiivisuus viittaavat tahtotilaan tehdä asioita uudella ja innostavalla tavalla.

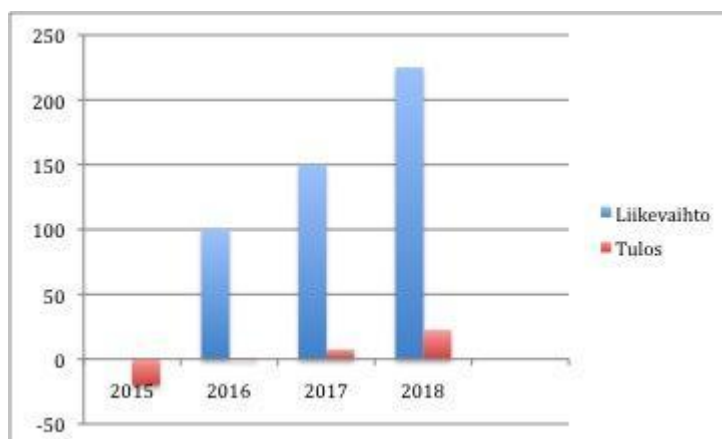
Vision haluttiin olevan selkeä, hyvin kiteytetty ja helposti kommunikoitavissa. Vision terävöittämistä ja kiteyttämistä työstiin pitkäjänteisesti ja siitä kokeiltiin kymmeniä erilaisia sana- ja lausemuotoja, teemaksi muodostui yksinkertaista ja tiivistä. Vision kiteytykseksi muodostui: "Haluamme olla markkinoiden edelläkävijä satelliittidatan perustuvassa lisäarvopalvelun tuottamisessa." Visio koettiin merkitykselliseksi, haastavaksi ja ennen kaikkea kiteyttävän yrityksen tahtotilaa tehokkaassa muodossa.

5.1.2 Strategian tavoitteet

Tavoiteasetannassa partnerit keskittyivät vahvasti palvelukonseptin mallintamisen tavoitteisiin ja alhaisen riskin strategiaan, jossa palvelun tuottamiseen ei sidota suuria kiinteitä kustannuksia ja kasvun tulisi tapahtua kannattavasti.

Ensimmäisen strategiakaavailun tavoitteeksi määritettiin työllistää ja tarjota elinkeino partnereille. Tämä seikka on yrityksen alkusykäyksen taustalla yrityksen muuttuneessa tilanteessa, mutta strategiaa tarkastellessa sen ei todettu itsessään kuuluvan osaksi yritystoiminnan strategiaa. Syy-yhteys on kuitenkin oleellinen tieto yritystoiminnan ja strategian syntyhistorian ymmärtämisessä. Strategian tavoiteasetanta saikin TUTLI-ryhmältä eniten kritiikkiä, kohdistuen lähinnä sen minimalistisuuteen ja tavoitteiden liian alhaiseen tasoon. Lisäksi tavoitteet sisälsivät pelkästään laadullisia (kvalitatiivisia) tekijöitä ja määrälliset (kvantitatiiviset tavoitteet) puuttuivat. Laadullisia ja määrällisiä tavoitteita voidaan pitää myös balanced scorecardin viitekehyksen mukaan toisiaan tasapainottavina tekijöinä. Taloustieteen ja myynnin teorioissa mainitaan toistuvasti myös määrä, suunta ja laatu tuloksetekokyvyn kolmena kivijalkana.

Numeeristen tavoitteiden yksityiskohtaisempi määrittäminen päätettiin jättää suorituskymittariston rakentamisen osa-alueeksi. TUTLI-ryhmän palautteen kautta liiketoiminnalle päädyttiin kuitenkin määrittämään strategiset tavoitteet liikevaihdon ja tulokse- hityksen tavoitteiksi strategiakaudelle 2016-2018 seuraavasti.



Kuvio 5. Liikevaihdon ja tuloksen kehitys strategiakaudella 2016-2018

Liikevaihdon ja liiketoiminnan tuloksien arvot on kuvattu opinnäytetyössä indeksin avulla. Ensimmäinen kokonainen tilikausi tulee olemaan vuosi 2016, jonka liikevaihdon

arvo (index 100) on arvioitu nykyhetken tiedon mukaan ja tuloksen odotetaan olevan lähellä nollaa. Liikevaihdon odotetaan nousevan seuraavina vuosina 50 prosenttia verrattuna edeltävään vuoteen ja kolmantena vuonna odotetaan pääsevän tavoiteltuun 10 prosentin tulokseen. Liikevaihdon luvut sisältävät myös arvioidut hankerahoitusten osuudet ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Opinnäytetyön osalta diagrammi kertoo enemmän yrityksen tulovirran suunnasta, kehityksestä ja tuloksen suhteesta liikevaihtoon kuin euromääräisistä luvuista.

Tavoiteasetannan kulmakivinä on hallittu kasvu ja riskien minimoimisen strategia. Tämä tarkoittaa asiakasprojektien suunnitelmallisuutta sekä panostamista näiden prosessien hallintaan. Yleisenä linjana hallitun kasvun ja riskien minimoimisen periaate edellyttää yritykseltä organisoitua mallia toimia, jossa prosessoidut toimintatavat ja dokumentointi ovat avainasemassa.

Pitkän aikajänteen tavoitteena operatiivisella tasolla yritys pyrkii 10 prosentin tulokseen ennen veroja, jota voidaan pitää yleisesti ottaen liiketoiminnallisesti kannattavana tunnuslukuna. Liiketoiminnan alkuvaiheessa ensimmäisten vuosien tulos voidaan kuitenkin olettaa olevan alhaisempi koska positiivinen tulos tullaan ohjaamaan vahvasti palvelukehitykseen. Yrityksen vakavaraisuutta ja tasetta pyritään nostamaan hallitun kasvun ja riskien minimoimisen strategian kautta, koska yritys myös tunnistaa, että pyrkessään tulevaisuudessa yhä enemmän kansainvälisille markkinoille tarvitsee se uskottavan ja kestävä pohjan myös taloudellisesti.

Strategisiin tavoitteisiin kuuluu myös jatkuvan kehittämisen malli, joka nimettiin teema-haastattelujen ja TUTLI-ryhmän palautteen tuloksena rotaatiomalliksi. Malli kuvaa palvelukehityksen strategiaa sekä palvelukehityksen elinkaariajattelua. Rotaatiomalli tukee myös hyvin yrityksen visiota luoda uutta ja innovoida uusia käyttökohteita. Rotaatiomallin aikajänne elää yrityksen ja liiketoiminnan kehityskaaren mukana. Partnereiden suunnitelmien mukaisesti ensimmäinen kierros mallissa tulisi tapahtua ensimmäisenä toimintavuotena, joka tarkoittaa käytännön tasolla automatisoidun palvelujärjestelmän lanseerausta vuodenvaihteen 2016-2017 aikoihin. Rotaatiomallissa on huomioitu vahvasti balanced scorecardin teoriaa synergian luomisesta eri vaiheiden kesken. Sitä voidaan pitää myös eräänlaisena strategiakarttana, joka kuvaa näkökulmien keskinäisiä yhteyksiä ja arvон muodostuksen periaatetta balanced scorecardin teorian mukaisesti.

Rotaatiomallin lähtökohtana on asiakastarpeen kartoittaminen. Kartoitus ei tarkoita passiivista toimintamallia, jossa asiakas kertoo tarpeistaan, vaan lähtökohtana on tuoda asiakashyötyä perustuen asiakkaan omien prosessien tukemiseen ja täydentämiseen tarvelähtöisesti. Ensimmäisen vaiheen katsottiin vahvasti liittyvän myös balanced scorecardin teoreettisen viitekehyksen asiakasnäkökulman kautta arvon luomiseen.

Rotaatiomallin toinen vaihe liittyy tiedon keräämisen ja analysoinnin automatisointiin. Yrityksen palvelun tuottamisen keskiössä on luoda pilvipalveluun perustuva järjestelmä, jota määrittää Software as a Service – toimintamalli (SaaS), jossa palvelu tuotetaan suoraan järjestelmässä, sekä markkinatrendit tiedon digitalisoitumisesta. Palvelu tuotetaan tällöin järjestelmän sisällä, johon kohdennettu ja avoin tieto (big data) kerätään ja prosessoidaan automaattisesti. Balanced scorecardin näkökulmista tämä liittyy vahvasti prosessien kehittämisen tarpeeseen, sekä kannattavan kasvun periaatteen myötä talouden näkökulman huomioimiseen.

Prosessien kehittämisen näkökulmasta kolmannessa vaiheessa tuotetaan uutta tietoa analyysin avulla. Se konseptoidaan lisäarvopalveluiksi (tuotteiksi), joilla pyritään tuottamaan hyötyä asiakasnäkökulmasta loppukäyttäjälle. Lisäksi prosessin automatisoinnin myötä se toimii tasapainottavana tekijänä yritykselle itselleen palvelun tuotannon tehokkuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta.

Tämän kehitysmallin teorian mukaan lopputuloksena syntyy uutta tietoa, jota pystytään hyödyntämään uusiin innovaatioprojekteihin sekä hyödyn ja arvon maksimointiin. Tee-mahaastattelussa tälle prosessin osalle löydettiin konkreettisimmat yhteydet oppimisen ja kasvun näkökulmaan luomalla tällä sisäisellä prosessilla lisäarvoa muille näkökulmille. Tämän rotaatioprosessin tuloksella voidaan oppia ja motivoida yritystä sisältäpäin sekä luoda prosessin tuloksena aitoa kilpailuetua, jota on vaikea kopioida.

Jatkuvan kehittämisen malli muodostui myöhemmissä keskusteluissa strategian keskeisemmäksi tekijäksi, yrityksen ydinfunktioksi jalostaa ja tuottaa uutta tietoa markkinoiden käyttöön. Kutsumme tätä rotaatiomallia myös Data as a Service-malliksi (DaaS), joka tarkoittaa tiedon keräämisen, tuottamisen ja jalostamisen prosessia yrityksen ydinfunktiona.



Kuvio 6. Strategian rotaatiomalli, Data as a Service (DaaS)

Rotaatiomalli lähtee tarpeen kartoittamisesta kehitys- ja innovaatioperusteisesti tuottaa tietoa ja analyysia DaaS-mallilla. Datatiedon keräys- ja analysointi on suunniteltu automatisoitavaksi pilvipalvelujärjestelmään SaaS-mallin mukaisesti. Tämä edesauttaa kannattavan kasvun periaatetta, jossa palvelun tuottamisen suhteelliset yksikkökustannukset alenevat asiakasmäärän lisääntyessä. Tämä aiheuttaa tarpeen voimakkaamalla palvelujen konseptoinnille tulevaisuudessa, jossa palvelu koostuu moduulirakenteista, joita muokkaamalla palvelusta saadaan yksilöityä ja räätälöityä. Strategian onnistuessa rotaatiomalli tuottaa itsessään paljon lisäarvoa ja uutta tietoa. Prosessin koostama informaatio on tällöin itsessään arvokkaampaa kuin yksittäisistä lähteistä kerätty tieto.

Rotaatiomallilla uskotaan olevan merkittävä rooli sinisen meren strategiaa toteuttaessa ja tästä kehitysprojektin kautta syntyneestä prosessista tuli merkittävä ohjenuora koko kehitys- ja strategiaprojektille.

5.1.3 Yrityksen arvot

Yrityksen arvot ohjaavat päivittäistä tekemistä ja toimivat siten myös kaikkien yrityksen sisäisten toimijoiden työkaluina. Lisäksi arvot toimivat asiakaslupauksina ulkoisille sidosryhmille, jotka toimivat myös laadun määritteinä. Arvot eivät saaneet kovin suurta painoarvoa teemahaastatteluissa, mutta niitä käytettiin enemmänkin aputyökaluina vision ja strategian muiden osa-alueiden määrittämiselle. Arvoilla pystytään täydentämään ja syventämään ymmärrystä balanced scorecardin näkökulmien sisällöstä. Arvoiksi valittiin lopulta neljä pääkohtaa.

- Tukea asiakkaan prosesseja
- Tahto luoda uutta
- Puolueeton toimija
- Uskottava kumppani

Yrityksen pitkän aikajänteen tavoitteena on tehdä kaupallista liiketoimintaa, joka tarkoittaa, että asiakkaan rooli korostuu. Arvo- ja asiakasnäkökulmasta yritys haluaa nimenomaan tukea asiakkaan omaa liiketoimintaa ja tuottaa lisäarvoa tuomalla jotain uutta asiakkaan omiin prosesseihin. Lisäarvo syntyy tuottamalla puolueetonta ja uutta tietoa asiakkaiden päätöksenteon tueksi. Tällä arvon tuotannon mallilla uskotaan, että päästään lähemmäs asiakasta ja pitkäaikaisempiin kumppanuuksiin. Pitkäjänteisyydellä pystytään luomaan parempaa menestymistä myös taloudellisesta näkökulmasta sekä ohjaamaan sisäisten prosessien kehittämistä vision mukaisesti. Puolueeton toimija ja uskottava kumppani toimivat toisiaan tasapainottavina tekijöinä sekä toisiaan tukevin arvoina tuottaa objektiivista, yleistettävää tietoa markkinoiden käyttöön. Niiden halutaan kuvaavan myös tahtotilaa, jossa uskottavuus tulee uuden ja innovatiivisen tiedon tuottamisen tuloksena, tätä tukemaan yritys tekee myös tutkimus- ja kehitystyötä osana strategiaa ja motivoi omia työntekijöitään (oppimisen- ja kasvun näkökulma) haastamaan itseään kehittymään (sisäisten prosessien näkökulma).

5.1.4 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön kuvauksella pyritään kuvaamaan toiminta- ja kilpailukenttää sekä ymmärtämään liiketoiminnalle asetettavia toiveita ja tavoitteita tässä ympäristössä. Toimintaympäristön ymmärtämisen avulla pyritään luomaan kilpailuetua markkinoilla.

Toimintaympäristön kuvaus koettiin haasteelliseksi siksi, että vakiintunutta määritelmää tai rajausta toimialalle on vaikea kuvailla. Kilpailukenttä muodostuu käsityksen mukaan pääosin vanhojen ja vakiintuneiden tekniikoiden syrjäyttämisestä, joita täydentämään ja korvaamaan tuotettu palvelu soveltuu. Täysin suoria kaupallisia kilpailijoita, jotka perustavat ydinliiketoimintansa satelliittidatapohjaiseen lisäarvopalvelun tuotantoon on tunnistettu vain muutamia yksittäisiä toimijoita. Toimintaympäristön rakentumisessa pidettiin erityisen merkittävänä seuraavia tekijöitä:

- Avaruusteknologian alhainen käyttöaste ja kaupallisen kilpailun vähyys markkinoilla tuo mahdollisuuksia.

- Palvelun skaalautuvuus yli toimiala- ja maarajojen, aidot globaalit markkinat.
- SaaS-malli, jossa palvelun tuottamisen kustannukset alhaisia, mutta palvelu on räätälöitävissä (moduulirakenne) ja sovellettavissa moniin käyttötarkoituksiin.
- Digitalisoituminen vähentää manuaalisesti tehtäviä, fyysistä läsnäoloa vaativia töitä ja luo kustannustehokkuutta. Voi toimia niin täydentävänä kuin korvaavana toimintamallina nykyisille analogisille tavoille toimia.
- Big data tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen tulevaisuudessa. Olemassa olevan, kaikille avoimen datatiedon yhdistäminen ja integrointi osaksi tiedon tuotannon prosessia.

Markkinan voidaan todeta vielä olevan vahvasti tutkimus- ja kehityspainotteinen, mutta tilanteen voidaan olettaa muuttuvan nopea syklisesti tulevaisuudessa. Toimintatutkimuksen rajausta on tehty kotimaan markkinoita ajatellen, mutta tekniikan vapaa käytettävyys ja fyysinen sitoutumattomuus luovat erinomaiset edellytykset toimia myös globaalilla tasolla yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

5.2 Luodun strategian kuvaus

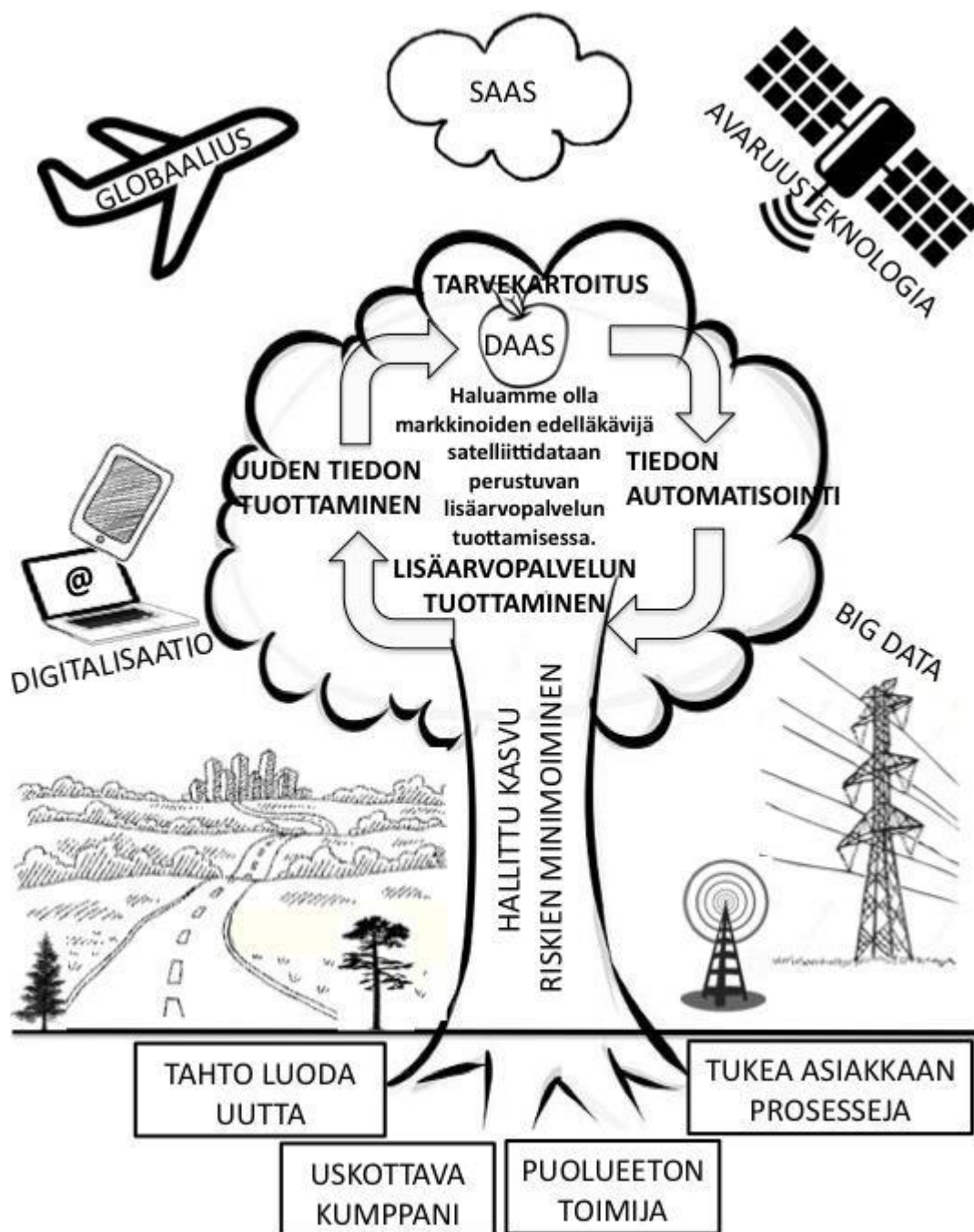
Toimeksiantajayrityksen satelliittitekniikkaan pohjautuva kehitysprojekti alkoi vuodenvaihteessa 2014-2015 ja varsinainen opinnäytetyön kehitysprojekti aloitettiin keväällä 2015. Positiivisen markkinapalautteen ja kehitysprojektin aikana tehtyjen asiakaspilottien myötä partnereiden kiinnostus kehittää yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja strategiaa kohosi kehitysprojektin edetessä. Opinnäytetyöntekijän havainnoinnin perusteella partnerit tunnistivat liiketoiminnan potentiaalia ja mahdollisuuksia yhä enemmän sekä sitoutuivat henkisellä tasolla yrityksen strategian kehittämiseen. Kehitysprojektilla voidaan olettaa olleen iso osa liiketoiminnan suuntaviivojen positiivista kehitystä, joka osittain myös pakotti partnerit allokoimaan omia resurssejaan tähän suunnittelu- ja ajatusprosessiin.

Projektin alkaessa alkuvuodesta 2015 liiketoiminnalle ei tutkijan havaintojen mukaan annettu kovin suurta odotusarvoa. Kehitysprojekti näytteli kuitenkin merkittävää roolia myös liiketoiminnan synnyssä, koska sen myötä tekemisestä tuli havaintojen mukaan tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa. Kenties suurin yksittäinen prosessia määrittävä tekijä oli vision kirkastuminen ja kiteyttäminen sekä sen myötä yrityksen ydinfunktioiden määrittäminen tiedon tuottamisen prosessista.

Kehitysprojektin alussa tekeminen oli innostunutta ja kokeilevaa. Projektin loppua kohden tehtäviä päätöksiä reflektointiin yhtenäisemmin vision ja strategian kulmakivien kautta. Strategian määrittäminen auttoi partnereita fokusoimaan ajatuksia ja löytämään yhteisen näkemyksen liiketoiminnan kehittämisen suunnasta. Prosessia tuki lukuiset asiakaskontaktit ja pilottitoimeksiannot, jotka lisäsivät niin tiedon kuin taidon määrää merkittävästi. Prosessin kannalta merkittävä tekijä oli saada myös TUTLI-työryhmän ulkopuolista näkemystä projektin eri vaiheisiin. Nämä henkilöt olivat mukana myös liiketoiminnan ensivaiheessa keväällä 2015 kun yhtenäistä näkemystä tai kirjattua suunnitelmaa ei vielä ollut. Tämän jälkeen partnerit veivät itsenäisesti suunnitelmia ja liiketoimintaa eteenpäin kesä-talven 2015 aikana ja TUTLI-ryhmä tuli uudestaan mukaan kehitysprojektiin haastamaan ja terävöittämään partnereiden näkemyksiä loppuvuodesta 2015.

Strategiatyön tulokset haluttiin visualisoida yhtenäiseksi strategiakuvaksi. Strategiakuvan pohjaksi valittiin omenapuu, jonka koettiin metaforallisesti ja symbolisesti kuvaavan yritystä ja sen strategiaa usealla tasolla. Omenapuu on yleisesti tunnettu laji, joka tuottaa hedelmää tietyn aikasyklin mukaan (rotaatiomalli), sen hedelmä on yleisesti arvostettu kaikkialla ja se toimii luontoa ja urbaania kaupungistumista sitovana tekijänä. Lisäksi se kuvaa yrityksen alkuvaiheen liiketoiminnallisia lähtökohtia lehtipuumetsän tutkimukseen liittyen, mutta toimii myöhemmin itsenäisenä symbolina liiketoiminnan sovellusten laajentuessa. Yleisesti ottaen omenapuu koettiin melko neutraaliksi, pääosin positiivisia tunteita herättäväksi symboliksi.

Strategian juurina toimivat yrityksen arvot ja lupaukset. Strategian runkona toimii hallitun kasvun ja riskien minimoimisen strategia. Strategian punaisena lankana yrityksen visio ja strategian toteutuksen ytimenä tiedontuottamisen rotaatiomalli ja sen lopputuloksena syntyvä tieto (DaaS). Yrityksen toimintaympäristö keskittyy vahvasti digitalisoinnin ja teknisten ratkaisujen ympärille.



Kuvio 7. Strategiakuva. Strategian kuvaus visualisoituna.

6 Strategian käyttöönoton mittaristo

Balanced scorecard itsessään on viitekehysten teoriataustan mukaan strateginen johtamisväline. Suorituskykymittaristo on osa tätä strategista johtamisjärjestelmää. Tavoiteasetannan kautta luodaan mittareita, joilla pystytään mittaamaan strategian ja näkökulmien toteutumista tehtyjen toimenpiteiden syy-seuraussuhteella sekä ennakoimaan tulevaisuutta. Yksi balanced scorecardin vahvuuksia suhteessa vaihtoehtoihin malleihin on sen ideologia mitata tulevaisuutta. Historiatieto vaikuttaa tehtäviin päätöksiin ja voi ohjata tulevaisuuden valintoja, mutta karrikoiden voidaan todeta, että tehtyihin toimenpiteisiin ei voida enää vaikuttaa ja liiallinen keskittyminen niihin ei ole edes järkevää. Hieman konkreettisemmalla tasolla balanced scorecardin tulisi olla strateginen työn johtamisen ja organisoimisen työkalu. Suorituskykymittaristo on osa balanced scorecardin järjestelmää ja mittaa strategian onnistumisen todennäköisyyttä. Toimeksiantajayrityksen elinkaaren, toimialan ja liiketoiminnan ollessa alkuvaiheessa, ei historiatietoa ole vielä syntynyt merkittävästi. Suorituskykymittariston rakentamisessa tulikin turvautua teorian, empiiristen kokemusten, tavoitteiden ja olettamuksien muodostamaan kokonaisuuteen.

Suorituskykymittariston rakentamista käsiteltiin teemahaastattelussa (Liite 4, Teemahaastattelun 2 referaatti) yrityksen partnereiden kanssa valittujen näkökulmien kautta. Balanced scorecardin viitekehystä ja näkökulmia sivuttiin jo ensimmäisessä teemahaastattelussa (Liite 1. Teemahaastattelun 1 referaatti), jossa viitekehystenä toimi balanced scorecardin neljä näkökulmaa, täydennettynä henkilöstönäkökulmalla. Yrityksen pienen koon ja varhaisen elinkaarivaiheen vuoksi reflektoinnissa partnereiden kesken oli vaikea löytää kaikille näkökulmille tasavertaisesti sisältöä ja päätelmä oli, että yrityksen toimintaa ajatellen ne vaatisivat soveltamista käyttötarkoitukseen.

Ensimmäisen teemahaastatteluvaiheen jälkeen tutkija reflektoi aihetta useasti partnereiden kanssa ja yhteisenä päätöksenä esitettiin, että osaamisen ja oppimisen näkökulma jätetään pois itsenäisenä näkökulmana ja sen sisältö pyritään huomioimaan osana muita näkökulmia. Alunperin myös tutkijan esittämä henkilöstönäkökulma koettiin yksittäisenä näkökulmana liian suppeaksi yrityksen sen hetkisen ja valitun strategiakauden tarpeet huomioiden. Tätä perusteltiin myös sillä, että liiketoimintamallin ei ole tarkoitus korreloida henkilöstön yksikkökustannuksia nousevaksi suhteessa tuote-

tun volyymin nousuun, vaan päinvastoin. Sisäisten prosessien näkökulman termi yhdistettynä henkilöstönäkökulmaan nimettiin havainnoinnin perusteella yksinkertaisesti prosessien näkökulmaksi. Tämä tarkoittaa selkeää roolitusta ja prosessien hallintaa, jotka myös pyritään huomioimaan mittariston kehittämisessä prosessinäkökulman kautta.

Lisäksi strategiasta nousi useamman kerran esiin tahtotila luoda uutta ja vision mukaan olla edelläkävijä toimialalla. Se koettiin kaikkien tiedonkeruumenetelmien kautta yritykselle korkean prioriteetin ja kilpailuetua luovaksi tekijäksi. Tutkija ehdotti tämän perusteella, että tämä innovaationäkökulma nostetaan mukaan suorituskymittariston rakentamisen osa-alueeksi. Tämä hyväksyttiin partnereiden toimesta ja keskustelujen perusteella se yhdistettiin osaksi asiakasnäkökulmaa, asiakas- ja innovaationäkökulmaksi.

Strategian suorituskymittariston rakentamiseksi pidettiin toinen teemahaastattelu (Liite 4. Teemahaastattelun 2 referaatti) partnereiden kesken 18.2.2016. Balanced scorecardin alkuperäisistä näkökulmista valittiin suorituskymittariston rakentamiseksi taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma. Teemahaastattelujen tuotoksena innovaationäkökulma liitettiin osaksi asiakasnäkökulmaa ja taloudellinen näkökulma sai omistaja-lisäliitteen ja sisäisten prosessien näkökulma nimettiin yksinkertaisemmin prosessien näkökulmaksi. Suorituskymittariston rakentamisen näkökulmat joille mittareita lähdettiin määrittämään olivat: taloudellinen ja omistajanäkökulma, asiakas- ja innovaationäkökulma sekä prosessien näkökulma.

Toinen teemahaastattelu sisälsi kolme avointa kysymystä, saman kysymyksen jokaiselle valitulle näkökulmalle: Mitä tavoitteita meillä tulisi olla ja mitä meidän tulisi mitata, että valittu strategia toteutuisi strategiakaudella? Tutkija pohjusti haastattelun tavoitteet kertaamalla valitun strategian kulmakiviä ja tavoitteita. Strategian ja suorituskymittariston syy-yhteyden periaate avautui tutkijan mukaan näin paremmin myös partnereille.

Konkreettisena työkaluna käytettiin partnereiden kanssa luotua strategiakuva (kuvio 7), jota hyödynnettiin ohjaamaan keskustelua mittaamaan nimenomaan tavoitteiden toteutumista strategian mukaisesti. Strategiakuva todettiin toimivaksi työkaluksi, usein keskustelu johti liian yksityiskohtaisten seikkojen puntarointiin ja kuva auttoi keskustelua pysymään oikeassa kontekstissaan. Haastattelussa tutkija pyrki haastamaan partnereita puntaroimaan valittuja mittareita balanced scorecardin tasapainottavien ja synergioita tuovien elementtien näkökulmasta niin itsenäisinä näkökulmina kuin kokonai-

suutena. Näkökulmille asetettiin tavoitteiksi sisältää niin laadullisia kuin määrällisiä mittareita. Näkökulmien mittareiden määrille ei asetettu tiukkoja rajoja, mutta niiden määrää pyrittiin pitämään maltillisena.

Näkökulmille luotiin ensin lyhyt kuvaus niiden tavoitteista, joita varten mittareita lähdettiin kehittämään. Tutkijan rooli oli johtaa keskustelua sekä ohjata ajattelumallia passiivisesta historiatiedon mittaamisesta tulevaisuuden tähtäävän strategian ja sen tavoitteiden onnistumisedellytyksien mittaamiseen. Teemahaastattelun vastauksiin perustuen tutkija ehdotti mittareita suorituskykymittariston pohjaksi, jotka hyväksyttiin partnereiden toimesta. Lopputuloksena syntyi kirjattu strategian suorituskykymittaristo yrityksen liiketoiminnalle.

6.1 Taloudellinen ja omistajanäkökulma

Kuten todettua, taloudellista näkökulmaa voidaan pitää strategian ja suorituskykymittariston rakentamisen ytimenä, koska kaupallisen liiketoiminnan lopullisena tavoitteena on tuottaa arvoa ja tulosta sen omistajille (omistajanäkökulma). Tätä tukee myös esitetty z-teoria, jonka kausaalisuhteissa muut näkökulmat tukevat tämän näkökulman tavoitteita. Talouden näkökulman tavoite oli yksinkertaisin määrittää. Strategian kuvauksen mukaisesti sen tavoite on liiketoiminnan hallittu kasvu ja riskien minimoiminen.

Yhdeksi perusmittariksi valittiin myyntibudjetin seuranta. Se sisältää itsessään sekä tulevaisuuteen, että historiaan ulottuvaa aikajännettä, painoarvon ollessa ennusteen tekemisessä. Mittarina toimii numeerinen, euromääräinen arvo, jonka tasapainottavana tekijänä sovittiin kokonaismyyntikatemarginaalin määrittäminen. Kokonaismarginaali pystytään jatkossa pilkkomaan myös projekti- ja kategoriatasolle. Myyntibudjetin ja -marginaalin tueksi kehitettiin työtuntien tavoitemittari, jolla pystytään arvioimaan toteutuvaa tulosta suhteessa myyntiennusteeseen. Mittariksi valittiin tunti, euromääräisen mittarin sijaan, koska tässä vaiheessa liiketoiminnan elinkaarta työ- ja yksikkökustannukset elävät paljon ja tuntimäärän seuraaminen koettiin validiteetiltaan tarkemmaksi keinoksi mitata projektien resursointia ja toteutumista. Tuntimittarin avulla pystytään pilkkomaan mittari pienempiin osakokonaisuuksiin esimerkiksi työ kustannusten tasolle resurssitarpeiden määrittämiseksi.

Yhden tavoitteen ollessa löytää uusia palveluinnovaatioita, tarkoittaa se myös yrityksen taloudellisia panostuksia strategian toteutumiseksi. Vaikka yrityksessä tehtävä työ si-

nällään tähtää uuden luomiseen niin haluttiin strategisella ja henkisellä tasolla sitoutua myös tutkimus, kehitys- ja innovaatiotyöhön (TKI). Tätä varten tuloksesta on tavoitteena ohjata 30% TKI-toimintaan. Strategiakauden maltillisten tulostavoitteiden ja varhaisen liiketoiminnan elinkaaren vuoksi mittari on tässä vaiheessa enemmän symbolinen kuin liiketoimintaa ohjaava, mutta se haluttiin jättää muistuttamaan TKI-toiminnan tärkeyttä osana strategiaa myös tulevaisuutta katsoen.

Riskien minimoimisen strategialle ei löydetty loogisesti perusteltavaa mittaria ja sen mittaaminen osana suorituskymmittaria jätettiin pois. Keskusteluissa ehdotettiin mm. Days Sales Outstanding-mittarin (DSO) käyttöönottoa, jolla seurattaisiin myyntisaamisten tuloutumista ja riskiä. DSO tai muun vastaavan mittarin kehittäminen on todennäköistä liiketoiminnan kehittyessä, mutta nyt partnerit kokivat, että mittarin asettamiselle ei ollut tarpeeksi näkemystä ja se olisi ollut täysin intuitiivista.

Soveltuville mittareille kehitettiin myös raha- tai prosenttimääräiset suhdeluvut, joiden avulla toimintaa ja mittareiden välisiä vaikutuksia pystytään ohjaamaan paremmin.

Taulukko 2. Taloudellisen ja omistajanäkökulman mittarit

Myyntibudjetti	Tavoite / vuosi	Tilanne / vuosi	
toteutunut	N €	N €	%-suhde
tarjoukset	N €	N €	%-suhde
Myyntimarginaali			
toteutunut	N %	N %	erotus €
ennuste	N %	N %	erotus €
Työtunnit			
toteutunut	N h	N h	%-suhde
ennuste	N h	N h	%-suhde
TKI-panostus			
toteutunut	30 % (tuloksesta)	N %	erotus €

Liiketoiminnan kasvaessa mittareita joudutaan luultavasti pilkkomaan kategoria- asiakas- ja projektitasolle, mutta itsessään nyt valitut mittarit toimivat kokonaistoimintaa ohjaavina mittareina. Taloudellinen ja omistajanäkökulma sisältää yhteensä seitsemän mittaria.

6.2 Asiakas- ja innovaationäkökulma

Asiakas- ja innovaationäkökulma mittaa arvon määrittämisprosessin osaa, jossa yritys pyrkii luomaan liiketoiminnan kautta lisäarvoa ja -hyötyä niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Mittareiden kehittämisessä tukeuduttiin vahvasti visioon ja yrityksen arvoihin, peilaten niitä toimintaympäristön asettamiin odotuksiin.

Vision lupaukset edelläkävijyydestä ja arvojen mukainen tahtotila luoda uutta koetaan luovan synergioita niin sisäisesti kuin ulkoisesti tarjoamalla uniikkia tietoa yksilöitäviin palveluihin perustuen ja luomalla näin kilpailuetua. Tavoite on luoda järjestelmä, joka tuottaa rotaatiomalliin perustuen uutta tietoa ja lisäarvoa markkinoille.

Ensimmäinen mittari liittyy edelläkävijyyteen ja innovatiivisuuteen, joka sidotaan myös taloudellisen näkökulman mittaristoon. Mittari mittaa uusien palveluinnovaatioiden osuutta käynnissä olevista tarjouksista ja sopimuksista. Strategiakauden tavoite on, että 30 prosenttia uusista sopimuksista syntyy näistä innovaatioista.

Tutkimus- ja kehitysmittarilla vastataan arvolupauksiin toimia puolueettomana toimijana ja uskottavana kumppanina markkinoilla. Tätä mitataan numeerisella tavoitteella montako erillistä kehitysprojektia tai -hanketta on neuvottelu ja toteutusvaiheessa. Tavoite on ensivaiheessa päästä mukaan vähintään yhteen kehitysprojektiin vahvoissa, uskottavissa tutkimuskonsortioissa jokaisena liiketoimintavuotena.

Palveluinnovaatio- sekä tutkimus- ja kehitysmittarit miellettiin liittyvän vahvasti myös balanced scorecardin alkuperäiseen oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Uusien innovaatioiden ja kehitysprojektien toteuttaminen toimii samalla myös työmotivaatiota kehittävässä ja henkistä pääomaa lisäävässä tekijänä.

Integraatioprosessilla mitataan tavoitetta automatisoida tiedon keräämistä (big data) omaan järjestelmään, tiedon analysointia järjestelmässä ja integrointia asiakkaiden järjestelmiin. Kyseessä on kolme eri mittaria joita seurataan prosentuaalisena arvona,

joiden tavoitteena on 100 prosenttia. Tavoitteessa huomioidaan vain aktiivisessa käytössä tiedonkeruumenetelmät ja asiakastoimeksiannot, ei kehitystyötä tai tulevia päivitysversion osia. Tulevaisuudessa mittarina voi toimia ainoastaan yksi kollektiivinen integraation mittari, mutta tässä vaiheessa seuranta haluttiin jättää kolmelle eri tasolle.

Lisäksi partnereiden kanssa keskusteluissa liittyi vahva tahtotila päästä kansainvälisille markkinoille, mutta sen mittaamisen arviointia pidettiin liian aikaisena numeerisesti määriteltynä. Mittarissa päädyttiin liiketoiminnan elinkaaren vaihe yksinkertaiseen mittariin joka vastaa vuositasolla siihen onko yrityksellä käynnissä olevia kansainvälisiä tarjousprosesseja tai toteutuneita toimeksiantoja. Kansainvälisellä toimeksiannolla tarkoitetaan Suomen maarajojen ulkopuolelle kohdistunutta kaupallista toimintaa.

Viimeisenä mittarina mukaan otettiin asiakaslaadun mittaamiseen asiakastyytyväisyyttä kuvaava mittari. Asiakastyytyväisyyttä mitataan jokaisessa asiakasprojektista arvostamalla 1-10, jossa yksi tarkoittaa huonoa laatua ja kymmenen erinomaista. Tavoitteeksi aiottiin alunperin asettaa 10, mutta realistisesti tavoitteeksi määritettiin yhdeksän, jolloin tavoite on myös mahdollista ylittää. Tavoitteen alittuessa aiheuttaa se tarpeen analysoida tulosta ja tehdä toimenpiteitä sen parantamiseksi.

Taulukko 3. Asiakas- ja innovaationäkökulman mittarit

Mittari	Tavoite / vuosi	Tilanne / vuosi
Innovaatiot		
sopimukset	30 %	N %
tarjoukset	30 %	N %
TKI-projektit		
tarjoukset	1	N
toteutuneet	1	N
Integraatioaste		
tiedon keräys	100 %	N %
analysointi	100 %	N %
integrointi	100 %	N %
Kv-mittari		
sopimus	kyllä	N

tarjous	kyllä	N
Asiakaskokemus		
asiakastyytyväisyys	9	N

Asiakas- ja innovaationäkökulman haluttiin sisältävän niin määrää kuin laatua sisältäviä mittareita. Mittareiden koettiin täydentävän ja tasapainottavan taloudellisen ja omistajanäkökulman mittareita. Asiakas- ja innovaationäkökulma sisältää yhteensä 10 mittaria.

6.3 Prosessien näkökulma

Prosessien näkökulmalla pyritään vastaamaan siihen mitkä ovat liiketoiminnan kannalta avainprosessit ja miten niitä tulisi mitata jotta ne tukevat strategian toteutumista. Kuten aikaisemmin on todettu palvelutuotannon prosessien yksinkertainen mittaaminen on haastavaa. Partnereiden teemahaastatteluissa prosessinäkökulman mittaamisen kompleksisuus ilmeni selkeästi. Liiketoiminnalle pystyttiin helposti nimeämään lukemattomia tärkeitä koettuja prosesseja, mutta pragmaattista ja yhtenäistä mittarointia tai mittaustapaa oli haastava löytää.

Prosessinäkökulmassa päädyttiin ratkaisuun, jossa reflektoidulla strategialla karsittiin lopulta avainprosessit jotka tukevat niin strategian kuin z-teorian syy-seuraus suhteen perusteella asiakas- ja innovaatio sekä taloudellisen näkökulman toteutumista.

Liiketoimintaprosessien kuvauksia ei tässä vaiheessa opinnäytetyötä oltu vielä muodostettu yritykselle. Tästä syystä teemahaastatteluissa ja myöhemmissä keskusteluissa päädyttiin ratkaisuun, että kehitysprojektin osalta mittarointina toimii avainprosessien määrittäminen, mutta niiden sisältö, dokumentointi ja yksityiskohtaisempi mittarointi jää yrityksen vastuulle määrittää tulevaisuuden kehitysprojekteissa. Mittareina toimii tässä vaiheessa liiketoimintaa prosessin valmiusasteen mittaaminen, tavoitteena 100 prosenttia. Kaikkien prosessien tavoite on määrittää prosessien sisältö, dokumentoida ja käyttöönottaa ne osaksi toimintaa.

Partnerit määrittivät yksittäisesti tärkeimmäksi prosessiksi asiakkuusprosessin kehittämisen. Asiakkuusprosessi käsittää sisälleen koko asiakkuuden hankinta- ja elinkaari-prosessin vaiheet. Käytännössä siis prosessi tulee tulevaisuudessa pilkkoa alaproses-

seihin. Näistä alaprosesseista päädyttiin mittaamaan myynti-, asiakkuudenhoito (palvelu)- ja jälkimarkkinointiprosessien syntymistä.

Asiakkuusprosessin osana kansainvälistyminen ja globaalit asiakkuudet koetaan tulevaisuudessa tärkeänä tekijänä. Tätä varten partnerit haluavat kehittää kansainvälistymisen suunnitelmaa ja löytää keinoja penetroitua Suomen ulkopuolisille markkinoille.

Henkilöstö- ja roolituksien näkökulma sovittiin myös integroitavaksi osaksi prosessien näkökulmaa. Roolituksien näkökulmasta partnerit pitivät tärkeänä, että tulevaisuudessa yrityksen toimijoilla on määritellyt toimenkuvat, roolit, joissa määritellään tehtäväkuvat laajemmassa merkityksessä kuin vain projektitasolla. Kehitysprojektin kirjoitusvaiheessa partnereilla oli selkeä näkemys omista rooleistaan tulevaisuudessa, mutta havainnointiin perustuen he tekivät yrityksen kaikkia tehtäviä hyvin joustavasti toimenkuvista välittämättä. Tulevaisuudessa selkeämpi roolitus auttaa selkeyttämään johtamista ja parantaa oletuksen mukaan tehokkuutta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Henkilöstönäkökulman mittareiksi valittiin kaksi mittaria, ensimmäinen vastaa kysymykseen onko yrityksen sisällä olevilla toimijoilla määritelty toimenkuvat ja toinen mittari vastaa kysymykseen onko yrityksellä suunnitelma tarvittavan osaamisen vaatimuksista tulevaisuudessa? Näitä mittareita tulee puntaroida suhteessa talouden näkökulmiin kuten tilaus-tarjouskanta- ja työtuntimittareihin sekä asiakas- ja innovaationäkökulmaan liittyviin uusiin kehitysprojekteihin ja -hankkeisiin peilaten. Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta katsoen myös suunnitelma kokonaisresurssien käyttämisestä tulisi laatia. Kokonaisresursseista puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen omien resurssien ja ulkopuolisten resurssien kuten alihankinta- tai ostopalveluresurssien käyttämistä.

Yrityksen strategiassa on kasvaa hallitusti, kuten todettua liiketoimintamallia rakennetaan siten, että tuotetun palvelun yksikkökustannukset tulisivat olla alenevia suhteessa nousevaan volyymiin. Vaikkakin palvelun tuottamisen mallissa tekninen SaaS-ratkaisu on merkittävässä roolissa, ei sen koeta olevan osa yrityksen ydintekemistä. Tällä hetkellä yritys kehittää järjestelmää itsenäisesti, mutta tulevaisuuden visiossa teknisiä ratkaisuja voisi esimerkiksi tuottaa jokin toinen yhtiö ostopalveluna, toimeksiantajayrityksen keskittyessä hyödyntämään tiedon käyttöä tehokkaammin. Tämä ajatusmalli korreloitui partnereiden puheissa myös työntekijäresursseihin, joiden toivotaan olevan joustavia töiden oletettavan projektiluonteisuuden vuoksi. Tämä saattaa tarkoittaa, että projektinhallintaan käytetään myös alihankinta- tai ostopalveluresursseja työntekijöiden palkkaamisen sijaan. Tätä varten koettiin tarpeelliseksi kehittää ulkoistusprosessia,

joka ottaa kantaa mitä töitä tai työvaiheita voidaan teettää yrityksen ulkopuolisilla resursseilla. Riskien näkökulmasta ulkoistusprosessissa tulee myös miettiä vastuunrajoituksia ja aineettoman tiedon omistussuhteita ja se todettiin itsessään merkittäväksi kehitysprojektiksi tulevaisuudessa.

Kaiken strategiatyön ja mittariston kehittämisen tueksi tulisi myös laatia viestintäsuunnitelma, joka ottaisi kantaa miten viestintää tehdään sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Asia koettiin tärkeäksi ja esimerkiksi arvolupauksia päätettiin hyödyntää ulkoisessa viestinnässä seuraavan Internet-sivujen päivityksen yhteydessä.

Taulukko 4. Prosessien näkökulman mittarit.

Mittari	Tavoite strategiakaudelle	Tilanne
Asiakkuusprosessit		
myynti	100 %	N %
asiakkuuden hoito	100 %	N %
jälkimarkkinointi	100 %	N %
Henkilöstöprosessit		
tehtävänkuvat	100 %	N %
osaamistarpeiden määrittely	100 %	N %
Ulkoistusprosessi	100 %	N %
Kansainvälistymisen prosessi	100 %	N %
Viestintäprosessi	100 %	N %

Prosessien näkökulma sisältää yhteensä kahdeksan mittaria.

6.4 Strategian suorituskykymittaristo

Suorituskykymittaristosta muodostui kolmen näkökulman malli, joka sisältää yhteensä 25 mittaria. Mittareiden lukumäärä on varsin suuri pienen yrityksen käyttöön, mutta toisaalta prosessien näkökulman mittarit kehitettiin enemmänkin yrityksen sisäisiksi

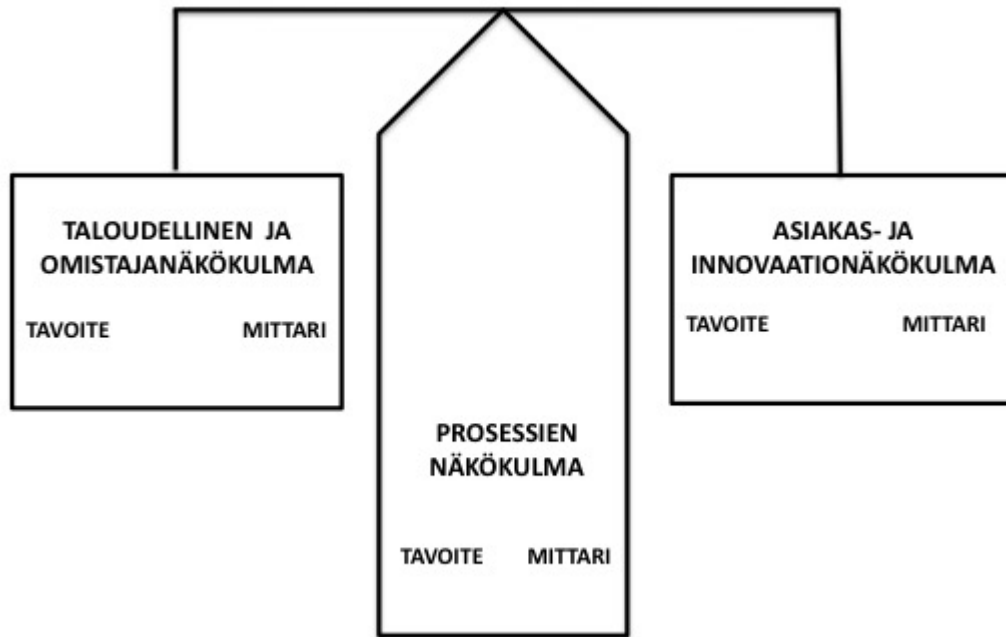
motivaattoreiksi jatkotyöstää prosessien kehittämistä. Prosessien kehitysasteen seuraaminen ei täten varsinaisesti toimi strategian tavoitteiden mittaamisen työkaluna.

Talouden ja omistajanäkökulmasta sekä asiakas- ja innovaationäkökulmasta mittareiden määrää nostaa se, että monia mittareita haluttiin seurata niin toteutuneiden arvojen kuin ennusteiden näkökulmasta. Lisäksi monia mittareita, kuten integraatiomittarit, voidaan myöhemmin yhdistää ja seurata kollektiivisina lukuina. Yrityksen näkökulmasta valitut mittarit ovat kaikki tärkeitä ja tukevat strategia toteutumista, mutta realistista on olettaa, että mittareiden kehityksessä tapahtuu muutoksia kun liiketoiminta kehittyy tulevaisuudessa.

Kolmen näkökulman mittaristo nimettiin vaakamalliksi. Vaakamallin runkona toimii prosessien näkökulma, joka mittaa liiketoiminnalle keskeisiä prosesseja ja niiden kehitystä. Nämä prosessit koetaan muodostavan toimintaedellytykset vaakamallin kahdelle muulle näkökulmalle. Talouden ja omistajanäkökulma sekä asiakas- ja innovaationäkökulmat toimivat sekä toisiaan haastavina, että täydentävinä mittareina.

Talouden ja omistajanäkökulmaan sekä asiakas- ja innovaationäkökulmaan löydettiin useita konkreettisia mittareita joiden koettiin tukevan kokonaisuutena strategian toteutumista. Prosessinäkökulman mittarointi jäi kehitysprojektin rajauksen, aikataulun ja liiketoiminnan varhaisen kehitysvaiheen vuoksi vähäisemmälle huomiolle. Mittarointina toimii valtaosin kyllä tai ei sen mukaan onko kyseisiä prosesseja kuvattu ja dokumentoitu. Toisaalta eri näkökulmien sisällöt tukevat toisiaan balanced scorecardin synergiaperiaatteen mukaisesti.

Mittaristo visualisoitiin partnereiden kanssa reflektoinnissa heränneen vaakamalli-idean mukaan seuraavasti.



Kuvio 8. Suorituskykymittariston vaakamalli

Vaakamallissa prosessien näkökulma toimii kahden muun näkökulman runkona ja tasapainottavana elementtinä. Taloudellinen ja omistajanäkökulma sekä asiakas- ja innovaationäkökulma toisaalta täydentävät toisiaan ja niiden välillä on voimakkaat syy-seuraussuhteet löydettävissä, mutta toisaalta näkökulmien välillä tulee löytää tasapainoa käytettävien resurssien ja panostusten suhteessa. Vaa'an ollessa tasapainossa tulee molemmat näkökulmat huomioitua ja niiden voidaan olettaa synnyttävän synergioita keskenään.

7 Yhteenveto

Kehitysprojektin onnistumista voidaan puntaroida sekä opinnäytetyöprosessin, että yritykselle tuoman hyödyn näkökulmasta.

7.1 Tulokset

Opinnäytetyön onnistumista arvioitaessa palataan siihen vastasiko tutkimustyö ja tulokset tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin aikaansaada muutosta tutkimuskohteessa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaista on pohtia auttaako kehitysprojektissa tehty työ viemään liiketoimintaa eteenpäin.

Tutkimusongelmana oli määrittää ja luoda toimintaedellytykset strategian käyttöönotolle. Strategiaprosessin luomisen osalta opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Prosessin tukijalkana toimi vahva teoreettinen viitekehys, joka auttoi prosessin kronologista etenemistä opinnäytetyön ja toimeksiantajayrityksen osalta. Opinnäytetyön osalta tutkimusprosessi on hyvin dokumentoitu ja sen prosessi voitaisiin toistaa missä tahansa toisessa organisaatiossa.

Yrityksen kannalta kehitysprojektin strategian muodostamisen vaihe oli mielestäni erityisen merkittävä. Tutkimuksen alkuhetket sijoittuivat aikaan, jossa partnereilla oli vasta varhainen mielikuva liiketoiminnan mahdollisuuksista, mutta ei suunnitelmaa sen toteuttamiseen. Kehitysprojekti itsessään loi toimintaan järjestelmällisyyttä ja organisoi dumpaa otetta liiketoiminnan suunnitelmien kehittämiseen. Yrityksen toiminnan kannalta kehitysprojekti antoi ainutlaatuisen mahdollisuuden syventyä strategian teemoihin ja haastoi yritystä puntaroimaan liiketoiminnan menestymisen edellytyksiä. Tätä ajatusprosessia ei olisi luultavasti syntynyt ilman opinnäytetyön kehitysprojektia ja uskon, että sillä on positiivisia vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden menestymiseen. Tutkijan oman havainnoinnin mukaan strategia myös otettiin käyttöön ja siihen sitouduttiin henkisellä tasolla yllättävän hyvin. Tätä tukevat havainnot, joissa liiketoiminnan kysymyksiä reflektotiin prosessin edetessä yhä useammin luodun strategian ja sen näkökulmien kautta.

Erityisen onnistunut osa tutkimusprosessia oli mielestäni yrityksen tahtotilan ja vision määrittäminen, joka toimi vahvasti koko kehitysprojektin punaisena lankana. Toinen

merkittävä tekijä oli strategiaproessin rakentamisen kautta ymmärtää yrityksen liiketoimintalogiikan ydin. Projektin alussa lähtökohta oli, että yrityksen ydinfunktio oli tuottaa SaaS-pilvipalveluun pohjautuvaa teknistä ratkaisua. Strategiaproessin kautta kuitenkin kehittyi ajatus rotaatiomallista, jonka avulla yrityksen ydinfunktion merkitys määritettiin uudelleen.

Johtopäätöksenä yrityksen ydinfunktio ei ole itsessään tekninen ratkaisu vaan kokonaisprosessista syntyvä tieto (data) ja sen avulla saavutettavat arvot ja hyödyt. Partnerien kanssa yrityksen ydinfunktiota refleктоitaessa syntyi tämän ajatusproessin tuloksena DaaS-rotaatiomalli kuvaamaan tätä ydinfunktiota.

Viitekehyksen rakentaminen strategian ja balanced scorecardin teoreettisen tiedon varaan oli melko suoraviivaista. Huomattavaa oli, että vaikka balanced scorecard on alunperin rakennettu vahvasti suuryritysten ja valmistavan tuotannon tarpeisiin niin sen soveltaminen toimeksiantajayrityksen tilanteessa oli sujuvaa, jopa helppoa. Teorian yhteensovittamisen haasteet liittyivätkin enemmän tuotanto- ja palveluliiketoiminnan eroavaisuuksiin sekä liiketoiminnan elinkaaren varhaiseen vaiheeseen kuin yrityksen kokoluokkaan liittyviksi. Kaplan ja Nortonin alkuperäinen balanced scorecardin malli itsessään vaikutti hieman kankealta ja robottimaisesti etenevältä, vaikkakin lähdemateriaalista löytyi paljon erilaisia käyttösovelluksia. Malli vaatikin toimeksiantajayrityksen käyttötarpeen ja kehitysprojektin rajausten vuoksi soveltamista. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta päädyimme yhdistelemään ja täydentämään näkökulmien sisältöjä ja luotu suorituskykymittaristo eroaa selkeästi alkuperäisestä mallista, mutta perusloogiikka tasapainottavien, synergioita tavoittelevien näkökulmien mallista säilyi hyvin.

Tutkimusongelman kysymystä mittariston käyttöönoton mahdollisesta positiivisesta vaikutuksesta liiketoimintaan ei yksiselitteisesti pystytäkään todentamaan koska vertailua mittareiden kehittämisen ja liiketoiminnan tulosten välillä ei opinnäytetyön aikataulun puitteissa voitu todentaa. Oletuksena kuitenkin on, että mittarit on kehitetty liiketoiminta- ja strategialähtöisesti ja niiden voidaan olettaa tukevan tavoitteiden toteutumista näistä syistä. Käytäntö ja kokemukset tulevaisuudessa kertovat ovatko valitut mittarit oikein asetettuja. Mittareiden voidaan myös olettaa kehittyvän liiketoiminnan mukana ja niiden päivittäminen on väistämätön ja jatkuva prosessi tulevaisuudessa.

Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta yksi mittari oli käyttöönottaa mittaristo operatiivisen toimintaan. Suorituskykymittariston implementointi suoritettiin siten, että vali-

tuille näkökulmille muodostettiin näkemys tavoitteista, niille valittiin mittarit ja niiden lähtötaso mitattiin yhdessä yrityksen kanssa. Lähtötasoja ei haluttu julkaista opinnäytetyön osana, mutta yleisenä kommenttina voidaan todeta, että nykytilanteessa valtaosa mittareista ei ollut lähtötilanteessa tavoitetasossa kuten luonnollista onkin. Opinnäytetyöprosessin osalta voidaan todeta, että strategian käyttöönotto suoritettiin onnistuneesti oppivan organisaation mallin mukaisesti, mutta se miten yritys hyödyntää tai päivittää strategiaa ja mittaristoa jatkossa on täysin yrityksestä itsestään riippuvaista.

Yleisesti ottaen opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen tavoite on mitata kohteessa aikaansaattua muutosta. Tässä suhteessa yrityksen toiminnassa tapahtui mielestäni merkittäviä positiivisia kehitysaskelia. Kehitysprojekti kesti kokonaisuudessaan noin vuoden, tänä aikana liiketoiminnassa tapahtui havaittavia muutoksia liiketoimintaprosessin ymmärtämisen ja selkeytymisen kautta. Yritystä alettiin johtaa organisoidummin ja toiminnalla oli kokonaisuudessaan selkeä suunta. Opinnäytetyöprosessin ulkopuolella tapahtui myös positiivisia asioita ja yritys toteutti ensimmäisiä kaupallisia pilottitoimeksiantoja tänä aikana sekä pääsi mukaan ensimmäiseen merkittävään tutkimushankkeeseen strategian tavoitteiden mukaisesti. Liiketoiminta myös yhtiöitettiin omaksi yritykseksen loppuvuodesta 2015. Yrityksessä tapahtunut muutosprosessi oli kokonaisuudessaan huomattava kun liiketoimintaideasta siirryttiin rakentamaan pitkäjänteistä yritystoimintaa. Osa tästä kehityksestä olisi luultavasti tapahtunut myös ilman kehitysprojektia, mutta sen painoarvoa suunnitelmallisuuden ja organisoitumisen työkaluna ei voi missään nimessä väheksyä.

Tutkijan näkökulmasta yhteistyö oli luontevaa ja prosessin selkeytymisen myötä kaikki osapuolet ymmärsivät projektin tavoitteet ja sitoutuivat niihin. Monet tutkimuksessa käytetyt lähteet viittaavat teemahaastatteluihin ja TUTLI-ryhmän kyselyyn, mutta käytännön tasolla suurimmat oivallukset ja johtopäätelmät syntyivät havainnoinnin ja vapaiden reflektointihetkien kautta partnereiden kanssa. Tutkijan näkökulmasta haastavinta oli hallita kaikkia prosessin osa-alueita ja saada niistä järkevä kokonaisuus aikaiseksi. Erilaisia muistiinpanoja prosessin aikana syntyi useita kymmeniä ja niitä hyödynnettiin kokonaisprosessin osina. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen oli tutkimustyön helpoin osuus, mutta varsinaisen kehitysprojektin toteutus osoittautui sykliseksi ja polveilevaksi prosessiksi, jossa asioiden käsittelyn kronologinen järjestys vaihteli eteen- ja taaksepäin useaan otteeseen.

Tutkimusprosessia kuvaa hyvin palapelin kokoaminen, jossa yksittäiset osakokonaisuudet löysivät paikkansa vasta myöhäisessä vaiheessa projektia, mutta sen kokoaminen helpottui loppua kohden. Tutkijan työn kannalta koin haastavaksi opinnäytetyön kirjoitusvaiheet, joissa ajatukset piti koota kronologiseksi ja loogiseksi kokonaisuuksiksi ilman, että niitä pystyi refleктоimaan muiden ihmisten kanssa. Myös tiedon referointi ja lukemattomat strukturoimattomat muistiinpanot aiheuttivat omat haasteensa tutkimukselle. Kommunikaatio partnereiden kanssa oli koko prosessin ajan avointa ja tutkijalla itsellään oli merkittävä rooli kehitysprojektista vastaavana henkilönä.

7.2 Yrityksen palaute kehitysprojektista

Yritys antoi palautetta kehitysprojektin edistymisestä pitkin prosessia ja viimeinen palautekeskustelu käytiin kehitysprojektin loppupalaverissa 9.3.2016 seuraavasti.

Palautteen mukaan partnereilla ei ollut erityisiä ennakko-odotuksia kehitysprojektin liittyen ja siihen suhtauduttiin alkuvaiheessa enemmänkin kiinnostuneina. Projektin edetessä myös sen näkökulmat selkiytyivät ja partnerit ymmärsivät sen tavoitteet paremmin. Tuloksien konkreettisuutta ja kuvailua pidettiin erityisen positiivisena asiana. Loppupalaverissa todettiin, että kehitysprojekti toimi hyvänä pohjana kehittää systemaattista ja suunnitelmallista työmallia joka vaatii myös tulevaisuudessa prosessien ja käsiteltyjen asioiden dokumentointia.

Erityisen positiivisena hyötynä pidettiin strategiaproessin ajatustyötä jonka avulla pystyttiin selkeämmin kuvaamaan yrityksen liiketoimintamallin ydintä tiedon tuottamisesta. Kehitysprojektin myötä myös innovaatio- ja tutkimusprosessit nousivat merkittäviksi strategian toteuttamisen osiksi. Yrityksen strategian kuvaukseen oltiin tyytyväisiä ja siinä onnistuttiin kiteyttämään strategian kulmakivet arvion mukaan erityisen hyvin. Palautteen mukaan luultavaa on, että ilman kehitysprojektia tätä työtä olisi tuskin koskaan tehty tai ainakin merkittävästi myöhemmässä vaiheessa liiketoimintaa. Partnerit kokivat, että käytännön työn ohella oli myös virkistävää pohtia strategisia valintoja teoreettiselta pohjalta.

Suorituskyky mittariston rakentaminen sijoittui kehitysprojektin loppuvaiheeseen ja valituille mittareille laskettiin lähtöarvot ja asetettiin tavoitteet. Palautteen mukaan mittaristoa pidettiin melko käyttökelpoisena ja sen kautta ymmärrettiin, että mittaamisen kehittäminen tulee olla liiketoiminnan kasvaessa tärkeämmässä roolissa. Haasteena pidet-

tiin, että historiatiedon puuttuessa valitut mittarit ja tavoitteet perustuvat vahvasti intuitioon ja olettamuksiin ja, että vasta tulevaisuus näyttää onko ne valittu oikein. Numeerisia liiketoiminnan tavoitteita pidettiin realistisina ja todettiin, että taloudelliset tavoitteet voisivat jopa asettaa korkeammalle. Mittareiden näkökulmasta liiketoiminnan edellytyksiä pidetään positiivisina.

Varsinaisia negatiivisia vaikutuksia kehitysprojektilla ei mainittu olevan. Kritiikki kohdistui enemmän liiketoiminnan muutoksien ennakoimattomuuteen suhteessa tehtyihin valintoihin. Toisaalta todettiin, että strategia ja mittarit on tehty muokattavaksi ja nyt tehdyt valinnat on tehty parhaan sen hetkisen tiedon mukaan.

Kehitysprojektin tuloksia tullaan hyödyntämään konkreettisella tasolla ainakin yrityksen viestinnässä ulkoisille sidosryhmille. Osia sen tuloksista hyödynnettiin jo projektin aikana esitysmateriaalin ja Internet-sivujen päivityksissä. Suunnitelmissa oli myös julkaista osa strategiatyön tuloksista julkisiksi ja hyödyntää mm. valittuja arvoja osana yrityksen julkista profiilia. Suorituskyvyn mittaamisen osalta tahtotilana oli päivittää ja palata mittareihin myöhemmässä vaiheessa, mutta erityisiä suunnitelmia tai aikataulua yritys ei tehnyt niiden suhteen.

Palautteen mukaan kehitysprojektia pidettiin positiivisena, jopa merkityksellisenä edistysaskeleena uuden liiketoiminnan syntyprosessissa.

7.3 Loppupäätelmät

Yrityksellä oli kehitysprojektin lähtötilanteessa selkeä tarve liiketoiminnan suunnitelmalle, askeleelle joka auttaisi alkusykäyksen jälkeen viemään yritystä eteenpäin. Kehitysprojekti osui monella tapaa hyvään vaiheeseen, jossa vaikutettiin vahvasti tulosten syntymiseen ja luotiin liiketoiminnalle lisäarvoa.

Partnereiden kesken strategiakäsitteet ja -termit koettiin alkuvaiheessa etäisiksi, kokonaisuuden alkaessa hahmottua tuli reflektoinnista luonnollisempaa ja yhteinen näkemys tutkijan kanssa löytyi varsin nopeasti. Tutkija vaikutti erityisen vahvasti kehitysprojektin raamituksiin ja sisältöön käsitetasolla, mutta pyrki tutkimustiedossa turvautumaan ensisijaisesti objektiiviseen kerättyyn tietoon ja teoriaan. Realistisesti arvioiden tutkijan oman empirian vaikutusta ei voi väheksyä tämänkaltaisessa tutkimuksessa, etenkin kun tutkija oli itsessään myös yksi tutkimuksen kohteista ja ehdotti myös omia näke-

myksiiän tulosten aikaansaamiseksi. Kaikki tulokset ja muutosehdotukset kuitenkin hyväksytettiin partnereilla yhteisesti ennen lopullista muotoaan, joten niiden voidaan olettaa esittävän yrityksen yhteistä näkemystä.

Kriittisesti tarkasteltuna yksi tutkimuksen heikkouksia on, että se keskittyy suurelta osin strategian toteutumisen mahdollisuuksien kartoittamiseen, mutta ei ota kovin kattavasti kantaa uhkakuiin ja riskien analysointiin. Tämä juontaa juurensa viitekehuksesta, jonka lähdemateriaalissa riskien kartoitusta ei käsitellä kovin kattavasti, mutta sen mukaan ottaminen tulevaisuudessa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman osana on mielestäni erityisen tärkeää.

Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta suosittelen seuraaviksi askeleiksi myös toimintaympäristön tarkempaa analysointia ja asiakaspotentiaalin kartoittamista segmenteittäin. Tähän pohjautuen palvelu tarvitsee mielestäni kohdennetumpaa palvelukonseptointia ja asiakkuussuunnitelmaa strategian tueksi. Partnereilla on näkemys palvelumallin rakenteesta, mutta operatiivisella tasolla sitä ei vielä ole standardoitu tai dokumentoitu konkreettisesti. Kokonaisuudessaan prosessien määrittelyn ja käyttöönoton puolella yrityksellä on vielä paljon tehtävää, mutta luodun mittariston avulla prosesseja ja tehtäviä toimenpiteitä on helpompi priorisoida ja aikatauluttaa.

Kehitysprojektin merkittäviä virstanpylväitä oli mielestäni vision kirkastamisen kautta yhtenäisen strategiakuvausten määrittäminen. Strategiakuvausten merkittävin yksittäinen oivallus oli rotaatiomallin kautta yrityksen ydinfunktion määrittäminen. Liiketoiminnallisesti kehitysprojektin alussa ydinfunktioksi koettiin tapa miten tuotettu palvelu teknisellä tasolla koordinoitaa eteenpäin sidosryhmille (SaaS). Rotaatiomallin ajatusprosessi kautta ydinfunktion määritelmäksi muodostui tuotetun tiedon lisäarvon malli DaaS, alkuperäinen SaaS-malli määritettiin keinoksi tuottaa ydinfunktiota. Rotaatiomallia voidaan pitää myös yrityksen strategiakarttana, linkkinä strategian ja tavoitteiden välisessä arvon määrittäksessä. Luodulla strategialla pystytään mielestäni tavoittelemaan paremmin sinisen meren strategiaa, jota on vaikea kopioida ja se tuo onnistuessaan aitoa kilpailuetua markkinoilla.

Hyvin tehty prosessi vaatii ylläpitoa ja päivittämistä, mielenkiintoista on nähdä jatkuuko kehitysprojektin aiheiden käsittely yrityksessä tai miten niitä tullaan soveltamaan käytäntöön tulevaisuudessa. Suosittelen, että suorituskykymittaristoa seurataan muutaman otteeseen vuoden aikana ja liiketoiminnan kasvaessa suorituskykymittaristo pyritään

integroimaan osaksi operatiivisia toimintoja. Tämä pitää lähteä liiketoiminnan tarpeista siten, että funktio ei ole seurata tunnuslukuja vaan niiden käytölle löydetään sidonnaisuuksia päivittäisiin toimenpiteisiin joilla on aitoa vaikutusta tehtäviin valintoihin. Sama pätee myös prosessien käyttöönottoon, partnereilla on tahtotila kuvata ydinprosesseja, mutta tärkeää olisi myös löytää syy-yhteydet tavoitteiden ja toimenpiteiden välille. Esimerkiksi asiakkaiden palvelustrategiaa kuvatessa tulee pystyä perustelemaan prosessin vaiheet siten, että ne tuottavat aidosti lisäarvoa. Toinen merkittävä hyöty on, että ne yhtenäistävät toimintamalleja, vähentävät virheitä ja tehostavat toimintaa oikein tehtyinä ja tukevat näin strategian tavoitteita.

Kehitysprojekti toteutettiin toimeksiantajayrityslähtöisesti, tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin löydettiin ratkaisut opinnäytetyön näkökulmasta. Uskon kehitysprojektin palvelleen käyttötarkoitusta ja olen tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin sekä toteutukseen niin opinnäytetyön kuin liiketoiminnan näkökulmasta katsoen.

Lähteet

Adams, Christopher & Roberts, Peter 1993. You are what you measure in. Manufacturing Europe 1993 Sterling Publications, London.

Collins, Jim 2010. Hyvästä paras. 10. painos. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Collins, Jim & Hansen, Morten T. 2013. Tietoisesti Paras. Epävarmuus, kaaos, sattuma - menesty niistä huolimatta. Talentum, Helsinki.

Cross, Kelvin F. & Lynch, Richard L. 1988. The "SMART" way to define and sustain success. National Productivity Review. Vol. 8, No: 1, 23-33

EARSC EO Survey 2015. A Survey into the State and Health of the European EO Services Industry. September 2015. European Space Agency.

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Atena Kustannus, Jyväskylä.

Heikkinen, Hannu & Roivio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. 1.painos. Dark, Vantaa

Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Enostone, Turku.

Heiman, Stephen E. & Miller, Robert B. 1987. Strategic selling. 1.painos. Miller Heiman, Inc.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell, Juva.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. 2. tark. painos. Talentum, Helsinki.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. 4. tark. painos. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. January–February 1992. Harvard Business Review

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, Robert S. & Norton David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio : tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Gummerus, Jyväskylä.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Synergian luominen Balanced Scorecardin avulla. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Talentum, Helsinki

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö : organisaation voimanlähde. Edita, Helsinki.

Kim, W. Chan & Mauborgne 2005. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Talentum, Helsinki.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.

Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Talentum, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum, Helsinki.

Maisel, L. Sandy 1992. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach”, Journal of Cost Management, Summer, pp 47 – 52.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jukka 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovello tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

McGunn, Paul 1998. The Balanced Scorecard. Management Accounting – research.

Montgomery, Cynthia A. 2012. Strategisti. Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: balanced scorecardin tuolla puolen. Infoviestintä, Helsinki.

Neely, Andy 2000. Perspectives on Performance: The Performance Prism. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 1998. Balanced Scorecard. Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Porvoo.

Reason, P. & Bradbury, H. 2006. Handbook of Action Research. Sage, Lontoo.

Riggs, James L. 1984. The Objective Matrix: A Versatile and Proven Method to Achieve Accountability and Motivation through Productivity Measurement. Conference speak, Oslo.

Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. WSOY, Helsinki.

RSTGM 2013. Remote Sensing Technologies and Global Markets report. 2013. BBC Research .

Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Talentum, Jyväskylä.

Sarala, Anita & Sarala Urpo 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

SIA 2013. Satellite Industry Association. State of the satellite industry report 2013. June 2013. The Tauri Group.

Suoranta, Juha & Ryytänen Sanna 2014. Taisteleva tutkimus. Into, Helsinki

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum, Helsinki.

Tekes 2005. Kaukokartoitus selvitys-raportti. Teknologia katsaus 186/2005. Tekes, Helsinki.

Tekes 2013. Tutkimukseen sijoitetut panostukset tuottamaan lisää uusia yrityksiä- Internetjulkaisu. <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2013/tutkimukseen-sijoitetut-panostukset-tuottamaan-lisaa-uusia-yrityksia/> Luettu 3.5.2015

TEM Innovaatio 2013. Suomen avaruustoiminnan kansallinen strategia vuosille 2013-2020. 3 /2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun 1 referaatti (salattu)

Liite 2. Partnereiden strategiakuvaus (salattu)

Liite 3. TUTLI-ryhmän kommentit (salattu)

Liite 4. Teemahaastattelun 2 referaatti (salattu)